

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(BARTIN İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müge DEMİR

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL

KASIM - 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(BARTIN İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müge DEMİR

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Bu tez 09/10/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK Doç. Dr. Orhan BATMAN Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL
Jüri Başkanı Jüri Üyesi Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarının uyulduğunu, başkalarının eserlerin yaralanılması durumunda bilimsel normlara uygun atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Müge DEMİR

29.08.2006

ÖNSÖZ

Gelecek bilgi ve iletişim çağında müşteri memnuniyeti kavramı modern yönetim yapılanmalarında zamanla değerini arttıracak bir kavramdır. Bu konu hizmet sektörünün önemli bir parçası olan otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde müşteri ve müşteri memnuniyetine verilen değer bir ayrıcalıktan çok gereklilik haline gelmektedir. Çünkü müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine giden yol otel işletmelerinde bir takım çalışmalar yürütülmesinden ve bu çalışmaların organize edilmesinden geçmektedir. Otel işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, değişen ve artan müşteri beklentilerine cevap verebilmeleri ve en iyi hizmeti sunabilmeleri müşteri memnuniyetini sağlamalarıyla mümkündür. Bu çalışma müşteri memnuniyetinin, otel işletmelerini ziyaret eden müşterilerin gözünde değerlendirilmesini ve bu konuyla ilgili geçmiş ve gelecek araştırmaların bir adım daha ilerleyebilmesini amaçlamaktadır.

Son olarak tez çalışmam boyunca değerli bilgilerinden faydalandığım danışmanım; Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL'a, desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen aileme, bu süreçte sürekli yanımda olan Gürkan ve Gülin ALDATMAZ'a, Özgür ve Hümeysra ERGÜN'e, değerli dostum Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

Müge DEMİR

29.08.2006

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: OTEL İŞLETMELERİ VE MÜŞTERİ KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ	
1.1.Otel İşletmeleri ve Artan Önemi.....	3
1.1.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	4
1.2. Müşteri Kavramı ve Tanımı.....	5
1.2.1. İç Müşteri Kavramı.....	6
1.2.2. Dış Müşteri Kavramı.....	8
1.2.3. Müşterinin Özellikleri.....	9
1.3. Müşterinin İlişkileri.....	12
1.3.1. Müşteri İlişkileri Kavramı ve Önemi.....	12
1.3.2. Otel İşletmelerinde Müşteri İle İlişkileri Etkileyen Faktörler.....	14
1.3.3. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Stratejisi.....	15
BÖLÜM 2: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	
2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı Tanımı ve Önemi.....	17
2.1.1. Müşteri Memnuniyetinin Otel İşletmelerine Getirileri.....	19
2.1.2. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetini Destekleyen Kavramlar.....	20
2.1.2.1. Müşteri Değeri ve Müşteri Memnuniyeti.....	20

2.1.2.2. Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti.....	21
2.1.2.3. Halkla İlişkiler ve Müşteri Memnuniyeti.....	23
2.1.2.4. Toplam Kalite ve Müşteri Memnuniyeti.....	24
2.1.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Müşteri Memnuniyeti...	29
2.2. Otel İşletmelerinde Müşteriyi Kazanma ve Tutma.....	31
2.2.1. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetsizliklerinin Nedenleri.....	32
2.2.1.1. Fiyatlandırmadan Kaynaklanan Nedenler.....	32
2.2.1.2. Rahatsızlık Duyma.....	32
2.2.1.3. Ana Hizmet Hataları.....	33
2.2.1.4. Servis Sırasında Doğan Hatalar.....	33
2.2.1.5. Servis Hatalarına Çalışanların Cevapları.....	33
2.2.1.6. Rakiplerin Müşterileri Büyüleyici Atakları.....	34
2.2.1.7. Etik Problemler.....	34
2.2.1.8. İstem Dışı Ayrılıklar.....	34
2.2.2. Otel İşletmelerinde Müşterileri Kazanma ve Tutma Faaliyetleri.....	34
2.2.3. Müşteri Şikayetlerini Ele Alma.....	36
2.3. Müşteri Odaklılık.....	39
2.3.1. Müşteri Odaklı Kalitenin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi.....	42
2.3.2. Müşteri Odaklı Satışın Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi.....	44
2.3.3. Müşteri Odaklı Yönetim.....	45
2.3.3.1. Müşteri Odaklı Yönetimin Ana Öğeleri.....	45
2.3.3.1.1. Ekonomik Etkinlik.....	46
2.3.3.1.2. Hedeflerle Yönetim.....	47
2.3.3.1.3. Ölçmek.....	47
2.3.3.1.4. Çalışanların Tam Katılımı.....	47
2.3.3.1.5. Ara Müşteri Zinciri.....	48
2.3.3.1.6. Sıfır Hata.....	48
2.3.3.1.7. Kültürel Değişim:.....	48
2.3.3.1.8. Üst Yönetimin İnancı:.....	49

2.3.3.1.9. İletişim.....	49
2.3.4. Müşteri Odaklı Kültürün Yaratılması.....	49
2.4. Müşteri Sadakati.....	51
2.4.1. Sadakat Tipleri.....	51
2.4.1.1. Esas (Birincil) Sadakat.....	52
2.4.1.2. Gizli Sadakat.....	52
2.4.1.3. Sabit Sadakat.....	52
2.4.1.4. Sadakatin Olmaması.....	53
2.4.2. Müşteri Sadakati Yaratma.....	53
2.4.3. Müşteri Sadakatini Sağlama Yolları.....	56
2.4.3.1. Şüpheli Müşteri Grubu.....	58
2.4.3.2. Beklentisi Olan Müşteri Grubu.....	59
2.4.3.3. Diskalifiye Edilmiş Beklenti Grupları.....	60
2.4.3.4. İlk Kez Gelen Müşteri Grubu.....	61
2.4.3.5. Tekrar Gelen Müşteri Grubu.....	63
2.4.3.6. Sadık Müşteri (Client) Grubu.....	65
2.4.3.7. Taraftar Haline Gelen Müşteri Grubu.....	67
2.4.3.8. Aktif Olmayan Müşteriler.....	67

BÖLÜM 4: OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: BARTIN ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	69
4.2. Araştırmanın Modeli	69
4.3. Veri Toplama Yöntemi	70
4.4. Evren.....	71
4.5. Veri Çözümleme Yöntemi	71
4.6. Araştırma ile İlgili Bulgu ve Derlendirmeler.....	72
4.6.1. Otel İşletmelerinde Konaklayan Müşterilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	72
4.6.2. Otel İşletmelerinde Müşteri Kazanma Ve Tutmaya Yönelik	

Yaklaşımların Uygulanmasına İlişkin Bulgular.....	74
4.6.3. Otel İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yaklaşım İlişkin Bulgular	79
4.6.4. Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerine İlişkin Bulgular	81
4.6.5. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine İlişkin Bulgular	84
4.6.6. Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine İlişkin Bulgular.....	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA	98
EKLER	101
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sadakat Tipleri.....	52
Tablo 2: Müşteri Sadakatini Yaratmanın Evrimi.....	58
Tablo 3: Müşterilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 4: Müşterilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 5: Müşterilerin Otelde Kalma Sıklıklarına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	75
Tablo 6: Müşterilerin Bölgeye Seyahat Etme Sıklığının Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	76
Tablo 7: Müşterilerin Otel Hakkında Bilgi Sahibi Olma Yollarının Frekans ve Yüzelik Dağılım.....	77
Tablo 8: Otel İşletmelerinde Müşteri Kazanma Ve Tutmaya Yönelik Yaklaşımların Uygulanmasına İlişkin İstatistiki Değerler.....	78
Tablo 9: Otel İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yaklaşım İlişkin Bulgu ve Değerlendirmeler.....	80
Tablo 10: Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	82
Tablo 11: Müşterilerin Otel Hizmetlerinden Memnun Kalma Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımı.....	84
Tablo 12: Müşterilerin Memnuniyetsizlik Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerler.....	85
Tablo 13: Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	87
Tablo 14: Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dış Tedarikçi Firma ve Dış Müşteriler.....	7
Şekil 2: Müşteri Memnuniyetinin Üç Unsuru.....	17
Şekil 3: Müşteri Memnuniyetine Giden Yol.....	19
Şekil 4: Toplam Kalitenin 4 Temel İlkesi.....	26
Şekil 5: Problem Çözmenin 8 Aşaması.....	28
Şekil 6: Müşterileri Tutma Faaliyetleri.....	36
Şekil 7: Müşteri Odaklı Yönetimin Öğeleri.....	46
Şekil 8: Hedeflerle Yönetim.....	46
Şekil 9: İlişki kalitesinin evrimi.....	55
Şekil 10: Sadakat Araçları.....	57
Şekil 11: Müşterilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	73
Şekil 12: Müşterilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	74
Şekil 13: Müşterilerin Otelde Kalma Sıklıklarına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	75
Şekil 14: Müşterilerin Bölgeye Seyahat Etme Sıklığı.....	76
Şekil 15: Müşterilerin Otel Hakkında Bilgi Sahibi Olma Yolları.....	77
Şekil 16: Müşterilerin Otel Hizmetlerinden Memnun Kalma Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımı.....	85
Şekil 17: Müşterilerin Memnuniyetsizlik Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımı..	86

Tezin Başlığı: Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması (Bartın İli Örneği)

Tezin Yazarı: Müge DEMİR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL

Kabul Tarihi:

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 100 (tez) + 3 (ekler)

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Bilim Dalı:...

Günümüzde işletmeler artan rekabet, gelişen teknoloji, daha fazla seçenek gibi nedenlerle müşterilerin beklentilerine cevap vermek için sürekli yenilenmek ve gelişime ayak uydurmak durumundadırlar. Modern işletmecilik anlayışı; işletmenin bütününün müşteri yönlü olmasını, müşterinin istek ve ihtiyacına göre hareket etmesini gerektirmektedir. İşletmeler artık müşteri isteklerine yönelmek, , çalışmalarına bu doğrultuda şekil vermek, onun isteklerini karşılamak için yeni yol ve yöntemler bulmak zorunda kalmış, müşteri ile ortak olmanın önemini anlamışlardır.

Hizmet pazarlayan otel işletmelerinin gelişimi takip edebilmek ve pazarda yerini koruyabilmek için önceliği müşteri ve müşteri memnuniyetine vermeleri bu memnuniyeti sağlamada başrolü oynayan müşteri memnuniyeti kavramının ön plana çıkmasını ve sektörde gereken değeri bulmasını sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Müşteri İlişkileri, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati

Title of The Thesis: A case study for evaluation of customer satisfaction in hotel companies. (An example of Bartın Region)	
Author: Müge DEMİR	Supervisor: Asst. Prof. Dr. Şehnaz DEMİRKOL
Date of Acceptance: (appendices)	Nu. of Pages: viii (pre text)+100(main body)+3
Department Tourism Management	Subfield:...
<p>Recently, companies have to revise themselves continuously and adapt to developments in order to respond to expectations of the customers because of increasing race and developing technology conditions. Modern management mentality forces the whole company to be based on the customer needs. The companies have been obliged to focus on the request of the customers, form its strategies according to this and develop new techniques and methods and understood the importance of being partner with the customers.</p> <p>Service marketing hotel companies' giving the priority to customer and satisfaction in order to follow the development and save its position in the market causes the conceit of customer satisfaction which placed the most important role to maintain satisfaction to stick out and to reach its real value in the sector.</p>	
Key Words: Hotel Companies, Customer Relations, Customer Satisfaction, Customer Loyalty	

GİRİŞ

Bir işletmede müşteri memnuniyeti, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri memnuniyetinin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ve hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunacak herhangi bir mal veya hizmetin, müşteride değişen değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır.

Günümüzde müşteri memnuniyeti kavramı işletmelerde yerini yeni yeni bulmaktadır. İşletmeler artık hedef kitlelerin gözü önünde itibarlarını arttırmanın önemini ve gerekliliğini kavramışlardır.

Varlığını devam ettirebilmesi kusursuz hizmet ve müşteri memnuniyetine bağlı olan otel işletmeleri de artık müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırabilmek için gereken çalışmalarda profesyonel yöntemleri tercih etmektedirler. Bir otel işletmesinin hedeflerine ulaşması ancak müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşterilerle otel arasında bir bağ yaratılmasıyla mümkün olur. Bu noktada otelin bir bütün olarak müşteriye ulaşabilmesi elbette kusursuz bir ekip çalışmasına da bağlıdır.

Günümüzde otel işletmelerinin odak noktası haline gelen müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarının artık işletmeler tarafından kontrol altına alınarak birtakım faaliyetlerle desteklenmesi gerekmektedir. Aksi bir durum işletmelerin gelecekteki varlıklarını tehdit altında bırakacaktır. Tüm bu ihtiyaçlar sonucunda yeni bir kan olarak işletme bünyesinde yerini alan müşteri memnuniyeti kavramı bu konularla ilgili gereken stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmanın Amacı

Yapılan bu çalışma ile müşteri odaklı çalışan otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin getirileri ve memnuniyeti sağlamaya yönelik yürütülen çalışmalara ne ölçüde ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmak istenmiştir. İşletmelerin, yönetici, çalışan ve müşterilerin müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri yönetimi konusunda

bilinçlenmesi hedeflenmiş ve gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak çalışmalara az da olsa ışık tutması hedeflenmiştir.

Araştırma Bartın ilinde yapılan bir anket çalışmasıyla desteklenmiş ve bu anket çalışmasıyla Bartın ilindeki otellerde konaklayan müşterilerin memnuniyetleri sorgulanarak otellerin bu konudaki başarılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın önemi

Bu çalışma ile otel işletmelerinde satın alma eğiliminde olan ya da satın alma davranışını gerçekleştiren müşterilerle ilişkilerin, bu müşterilerin beklentilerine cevap verebilmenin, otelde aldıkları mal ve hizmetlerden memnun olmalarının ve sadık müşteriler haline gelmelerinin işletmeye getirileri vurgulanmak istenmiştir.

Diğer sektörlere nazaran müşteri odaklılığın ağır bastığı turizm sektöründe hizmet veren otel işletmelerindeki müşteri memnuniyetinin önemini vurgulamak isteyen bu çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın Planı

Bu çalışma ile otel işletmelerinde müşteri, müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti, müşteri kazanma ve tutma, müşteri odaklılık, müşteri sadakati kavramlarına ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde otel işletmeleri ve müşteri ilişkileri kavramlarına anlam, önem ve amaç çerçevesinde değinilmektedir.

İkinci bölümde ise otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti incelenmiş, konuyla bağlantılı müşteri kazanma ve tutma, müşteri şikayetleri, müşteri odaklılık, ve müşteri sadakati kavramlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde Bartın'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde uygulanan müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik anket araştırmasına yer verilmiş ve elde edilen bulgular istatistiki tekniklerle yorumlanmıştır.

Anket çalışması ile müşterilerin memnuniyet konusundaki görüşleri ve tatmin düzeyleri sorgulanmıştır. Araştırmaya veri sağlayan anket, konuyla ilgili benzer amaçlarla şimdiye dek yapılmış araştırma ve uygulamaların incelenmesi ve araştırmacı tarafından

hizmet sektörü ve otel işletmelerindeki müşteri ilişkilerinden doğan diğer özellikler göz önüne alınarak oluşturulmuş olup konuyla alakalı uzman görüşlerine başvurulmasıyla birlikte son halini almıştır.

BÖLÜM 1: OTEL İŞLETMELERİ VE MÜŞTERİ KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Otel İşletmeleri ve Artan Önemi

Bir çok yazar uzman ve kuruluş, insanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmışlardır (Batman, 2003; 13).

Uluslar arası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, ‘Otel yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir’.

2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. Maddesine göre ‘oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme- içme, eğlenme ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyesinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir’.

İnsanlar ilk çağlardan beri çeşitli nedenlerden dolayı seyahat etmektedirler. Seyahatleri boyunca konaklama, yeme-içme gibi ihtiyaçlarını karşılamak zorunda kalmışlardır. Bu amaçla 13. yy.da batıda hanlar, doğuda ise kervansaraylar seyahat edenlere hizmet veriyordu. Bu hanlarda konaklama, yeme-içme, at değiştirme vb. ihtiyaçlarını giderme, tedavi, ibadet ve malların muhafazası sağlanırdı. Batıdaki hanlar ticari amaçla işletiliyor ve sürekli geliyordu. Kervansaraylar ise yolcuyu misafir etmek para karşılığında yapılmaz anlayışına dayanıyordu ve giderleri bazı kişi, kurum veya vakıflarca karşılanıyordu (Kantarıcı, 2004; 29).

Ortaçağ döneminde İngiltere Avrupa’da ilk otelcilik kavramının gelişmesine önderlik etmiştir. 1887 yılında Londra’nın Trafalgar Meydanı’nda ‘otel Victoria’, 1889’da ‘Savory’ ve 1896’da ‘Hotel Cecil’ hizmete açıldı. 1903 yılında Tourist Houses hizmete açılmıştır (Maviş, 1992: 45).

16. ve 18. yy.lar arsında Amerika’da ilk hanlar İngiltere’dekilere benzer şekilde inşa edilmiştir. Amerika’da otel teriminin kullanılması 1796 yılından sonradır. Amerikan otelciliğinin gelişmesi, Avrupa’dan daha görkemli olmuş ve Avrupa otelciliğinin temelde aristokrat sınıfına göre düzenlenen yapısını ve standartlarını değiştirmeye

zorlamış ve bunu kitle turizminin standartlarına göre değiştirmiştir. Otel fonksiyonu yerine getiren ilk bina 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren 'City Hotel'dir. Fakat birinci sınıf ilk otel 1829 yılında Boston'da hizmete giren 'Trimont House' oteldir (Kantarıcı, 2004; 29).

Daha sonraki yıllarda lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için tren istasyonları merkezlerinde konaklama işletmeleri kurulmaya başlandı. Amerika'nın ekonomik yapısındaki süratli değişiklik karşısında Elsworth M. Statler otel endüstrisini dikkatli biçimde inceleyerek diğer işletmelerden çok daha farklı 1908 yılında Buffalo şehrinde 'Buffalo Statler' otelini hizmete sokmuştur ve ilk zincir otelleri kuran müteşebbis olmuştur. 1930 yılında otel zincirlerine Hilton, Sheraton gibi otelleri eklemiştir (Kantarıcı, 2004; 29).

1.1.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Bir otel işletmesinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Batman, 2003;):

- 1. Otel İşletmeleri 'Zaman' Satar:** Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetini stoklama imkanı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle, otel aslında 'satılan zaman' olmaktadır.
- 2. Otel İşletmeciliği 'İnsan Gücü'ne Dayanır:** Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.
- 3. Otel Hizmetleri Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir:** Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği

ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik, otelin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

- 4. Otel İşletmeleri Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Sürekli Hizmet Veren İşletmelerdir:** Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu ortamın oluşturulmasında yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir.
- 5. Otel İşletmeciliği Dinamiktir:** Otel, hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağımlılığı fazla olan bir sektördür.
- 6. Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir:** Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

1.2. Müşteri Kavramı ve Tanımı

Müşteri bir firmanın ürettiği mal ve hizmetleri satın alan insandır. Bu tanıma göre insanlar, ancak firmanın mal ve hizmetlerini satın aldıktan sonra müşteri konumuna gelmektedirler. Bu tanıma şöyle düzeltmemiz gerekmektedir: Müşteri, ürettiğimiz mal veya hizmeti satın alan veya satın alma olasılığı olan herkeştir (Erzen, 1994; 22).

Bir başka araştırmacıya göre müşteri, kuruluşun ürün ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanı sıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölümleri de kapsamaktadır (Bayram, 1999: 13).

Müşteri, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlardır (Taşkın, 1998; 27).

Müşteri kavramı genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanır. Bu tanıma ayrıca ürünün üretilmesinden paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisindeki faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir. Bu çıktıların her alıcısı da müşteri olarak tanımlanmaktadır. Yani hem işletme içerisinde hem de dışarıdaki işletme

ürünü kullanan kişiler müşteri olarak tanımlanabilir. Günümüz artık müşteri kavramının da sınırları genişlemiştir. Müşteri sadece parayı ödeyen kişi değil, kurumun ürettiği hizmetten yararlanan kişidir. Müşteri sadece dış müşteri tanımıyla kalmaması iç müşterileri yani iş arkadaşlarını ve yöneticileri de kapsamıştır. Hatta aile bireyleri ve arkadaşlar da müşteri tanımı içinde yer almaktadır (Barlow, 1998; 10-11).

Müşterilere etki eden değişkenler şu şekilde ifade edilebilir (Odabaşı, 1998; 20):

- **İç Değişkenler (Psikolojik etmenler):** Öğrenme, güdüleme (motivasyon), algılama, kişilik, tutum.
- **Sosyo – Kültürel Değişkenler:** Toplumsal gruplar, aile, sosyal sınıf, kültür, alt kültür, kişisel etkiler.
- **Demografik Değişkenler:** Yaş, gelir, eğitim, coğrafik yerleşim.
- **Pazarlama Çabalarının Etkileri Olarak Tanımlanan Etmenler:** Kendimizin ve rakiplerimizin uyguladıkları stratejilerin toplam etkisi olarak görülmekte ve incelenmektedir. Bu etkiler, pazarlama yöneticilerinin kontrolü altındadır.
- **Durumsal Etkiler:** Satınalma karar sürecinde oluştuğu ortamın değişikliğini açıklamaya çalışır.

Müşteri memnuniyeti sürdürülebilirliği bir işletmenin mal veya hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriyi ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetler den oluşan bir iletişim sürecidir (Öztürk, 1978; 173).

1.2.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte çıktı olarak kullanandır (Erzen,1994; 24).

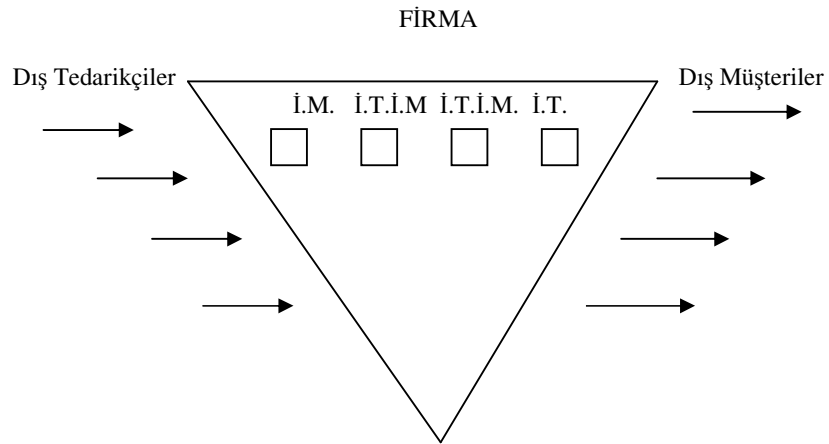
Organizasyon içinde kendi iş hedeflerine ulaşabilmek için ürünleri veya hizmetleri kullanmak durumunda olan kişi veya iş birimleridir. Bunlar genellikle en göz ardı edilen fakat uzun vadede en çok kar sağlayacak olan müşteri kesimidir (Swift, 2001; 9).

İç müşteriden kasıt, işletmede çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerinin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olmaktadır. Örneğin; bir işletmede üretim biriminde bir elemana ihtiyaç duyulduğunda, üretim birimi yöneticisi gerekli istemi, insan kaynakları birimi yöneticisine bildirecektir. Bu durum insan kaynakları birimi yöneticisini müşteri konumuna getirecektir. İnsan kaynakları birimi yöneticisi, gerekli bilgileri üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez, üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir (Bayram, 1999; 13).

Otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla çalışanları iç müşteri konumunda tutan işletme içi ilişkilerin sıkıntısız akışı çalışanların iş bağlılığı, konsantrasyon gibi özelliklerine olumlu yönde etki edecek ve işteki başarılarını arttıracaktır.

İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Aşağıdaki şekilde dış tedarikçiler, firma ve dış müşteriler arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 1: Dış Tedarikçi Firma ve Dış Müşteriler (İT: İç Tedarikçi: İ.M İç Müşteri S: Süreç)



Kaynak: Akkaya, 2002, 7

Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan ürün ve hizmet alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde firmaya gelen bir müşteri talebinin karşılanması için firma içindeki bir sürecin akışında fonksiyonların birbiri ile olan iç müşteri - iç tedarikçi ilişkileri görülmektedir; Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümüne iletilir. Burada pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Üretim ve sevkiyat, pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada dış müşteri talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat, montaj bölümünün iç tedarikçisi konumuna gelmiştir (Akkaya, 2002, 7).

İşletme içindeki iç müşterileri ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkenliği yükselecektir. Bütün işletmeler için bu iş, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde yapılması gereken belki de tek somut iştir (Acuner, 2001; 28).

Bu bilgilerin ışığı altında, Toplam Kalite anlayışında yalnızca dış müşteri kavramı değil, iç müşteri kavramının da önemli olduğu görülmektedir (Bayram, 1999; 13).

1.2.2. Dış Müşteri Kavramı:

Dış müşteri olarak nitelendirilen ise; bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır (Taşkın,1998; 28).

Özellikle otel işletmelerinde iç müşteri ve dış müşteriler arasındaki ilişkiler, tutum ve tavırlar hizmet kalitesi için önem arz etmektedir. Bu durum direkt olarak müşteri memnuniyetiyle alakalandırılabilir.

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta hizmet aldığı firmaya karşı olumsuz tavır sergileyebilmektedir.

Tüm bu nedenlerden dolayı, günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri

ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır.

Yöneticilerin böylece çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla, onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolunun iç müşterilerden geçeceğini unutmamalıdır (Acuner, 2001; 30).

1.2.3. Müşterinin Özellikleri:

İnsanlar, psikolojik ve sosyo-kültürel yanı olan canlılardır. İnsanların psikolojik ve sosyo-kültürel yanları incelendiğinde ise beş temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel öge müşteri tatminini etkilemektedir. Psikolojik ögeler kişilik, algılama, motivasyon, inanç-tutumlar, yenilikçilik düzeyi şeklinde sıralanabilir. Sosyo-kültürel ögeler ise sosyal sınıf, kültür ve aile şeklinde sıralanabilir (Taşkın, 1998; 46):

a)Müşterilerin psikolojik yanı:

- **Kişilik:** Müşteriler kendi kişilikleriyle veya çevreye yansıtmaya çalıştıkları kişilikleriyle satın aldıkları mal ve hizmetin imajını karşılaştırırlar ve uyumlu olmasına dikkat ederler. Genç olmayı, hareketli ve enerjik olmayı kendi kişiliğiyle bağdaştıran bir müşteriye satış elemanı düz lacivert bir gömlek satarsa, doğal olarak müşteri satın aldığından memnun kalmayacaktır. Dolayısıyla doğru mal ve hizmet doğru müşteriye satılmalıdır.
- **Algılama:** İhtiyaçlarını gidermek için ihtiyaçlarına yönelmiş insanlar, harekete geçmeye hazırdır. Satın alma öncesi ve sonrası göstereceği davranışlar ve alacağı kararlar ise tamamıyla olayları (her türlü reklam, kampanya, hizmet anlayışı, insan ilişkileri, eşantıyon...) nasıl algılandığına bağlıdır. Müşteri satın alma - satın aldırma kararını kendi algıladığı bilgi ve etkilerin değerlendirilmesi sonucu vermektedir. Pazardan gelen bilgilerin güvenilirlik derecesi, firmaların müşterilere aktardığı bilgi, imaj, umut, fayda... vs ile tüketicilerin algıladıklarının aynı olmasına bağlıdır.

- **Motivasyon:** İnsanlar bir mal ya da hizmetin yardımıyla ne kadar çok ihtiyacını karşılarılarsa, o kadar çok fayda sağlarlar. Motivasyon ise insanları; gideremedikleri ihtiyaçları, gerçekleştirmek istedikleri arzuları ve istekleri karşısında harekete geçiren itici güçtür. İnsanları motive eden güç, ihtiyaçlarını karşılayabilme umududur. Müşteri bir mal ya da hizmeti satın almadan önce ne kadar çok motive olmuşsa, kullanım ve faydalanma sonrası tatmin ya da hayal kırıklığı o derecede yüksek olur.
- **Tutumlar:** Tutumlar ve inançlar birbirini destekleyen güçlerdir. İnsanlar her şeye karşı tutum geliştirip inanç oluşturabilirler. Firmanın reklamlarına, tanıtımına, satış gücüne, yansıttığı imaja, mal ve hizmetlerine vb. karşı oluşturulan en basit bir negatif tutum veya ters yönlü inanç, müşteriye soğutabilir ve hemen alternatiflere yönelmesine neden olabilir. Müşteriler bu konuda çok acımasızdır. Tersine müşteri edindiği ilk izlenim misali, eğer tutum olumlu ise, müşteri bulunduğu aşamadan (haberdar olma, karşılaştırma yaparak ilk kararı verme, satın alma, tatmin olma) bir diğerine geçmek için bir kıvılcıma sahip olacaktır.
- **Yenilikçilik Düzeyi:** Zaman ilerledikçe bir alanda gerçekleştirilen teknolojik yenilik bilginin bilgiye uyarlanmasıyla hızla diğer alanlara atlıyor. Bir lazer ışığının ne kadar çok amaçlar için kullanıldığı buna çok basit bir örnektir. Piyasaya yeni sürülen mal ve hizmetler, müşterilerine artık daha fazlasını veriyor. Firmalar-ürünler-hizmetler, müşterilerine daha fazla olanaklar, kullanım kolaylığı, fayda, teknolojik yenilik, zaman tasarrufu vb. sağladıkça müşterilerin de daha fazla tatminine yol açarlar. Bunlar ise çoğunlukla, ilk olarak yenilikçilik düzeyi ileri olan müşterilere benimsenir. Müşteride oluşan her artı puan daha

b)Müşterilerin sosyo-kültürel yanı:

- **Sosyal Sınıf:** İnsanların fiziksel ihtiyaçları dışında, refah düzeylerinin arttırmak, diğer insanlar tarafından fark edilmek ve takdir edilmek (prestij), kişisel seçim haklarını ve alternatiflerini genişletmek (güç) gibi ihtiyaçları vardır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını buldukları sosyal sınıflarda karşılamaya

çalışırlar. Daima bir üst düzey sosyal sınıfa geçmeye çalışmanın nedeni ise, söz konusu ihtiyaçların orada daha çok giderilebileceğinin umut edilmesidir. Müşterilere verilen hizmetlerde, insanlarda bulunan bu ihtiyaçlara dikkat edilmeli ve gerekirse bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yer verilmelidir.

- **Kültür:** Kültür ve alt kültür kişilerin,
 1. Çalışma alışkanlıklarını ve uygulamalarını
 2. Kendilerine karşı hassasiyetlerini
 3. İnsanlarla iletişimlerini ve dillerini
 4. Akıl yürütme metotlarını ve öğrenmelerini
 5. Yemek yeme ve beslenme alışkanlıklarını
 6. İnsanlarla ilişkilerini
 7. Zaman hassasiyetlerini ve bilinçlerini
 8. Değerlerini ve normlarını
 9. İnançlarını ve değer yargılarını
 10. Giyim tarzları ve görünümelerini etkiler, değiştirir ve düzenler.

Müşterilerin tatminini sağlamak için, müşterilerin sadece fiziksel ihtiyaçlarını gidermek yeterli değildir. Aynı zamanda satın alınacak mal ve hizmetlerin yansıttığı kültürlerin, değerlerin müşterilerinki ile uyumuna ve benzerliğine dikkat edilmelidir.

- **Aile:** Müşteriler aslında her zaman tek başlarına birer tüketici olarak kabul edilmelidirler. Müşteri tatminin sağlanabilmesi için gerekenlerden birisi de, bir müşterinin satın aldığı mal ve hizmetleri çevresindeki değerli insanların da beğenmesi demektir. Bir aile bireyinin satın aldığı gömleği, arabayı, parfümü, sabunu diğer aile bireylerinin de beğenmesi veya beğenmemesi satın alan kişinin tatmin düzeyini yükseltir veya düşürür.

1.3. Müşteri İlişkileri

Otel işletmelerinin varlığını devam ettirebilmeleri ve ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından müşteri ilişkilerinin bulunduğu konum büyük önem taşımaktadır.

1.3.1. Müşteri İlişkileri Kavramı ve Önemi

İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar. Bu başlangıç, müşteriye mal veya hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi, başka müşterilerin tavsiyeleri ile tahsilat veya teslimat elemanı ile veya ön büro görevlisinin müşteriye karşılmasıyla da olabilir (Taşkın, 2000; 18).

Müşteri ilişkileri bir bütündür. Sadece müşteri ve sadece işletmenin bir çalışanı arasındaki ilişkilerinin değerlendirilmesi değildir. Bu nedenle, kitapta müşteri ilişkileri kavramı İngilizce (Customer Care) kavramının karşılığı olarak kullanılacaktır. Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Belki de, sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bilindiği gibi, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde sağlayamamaktadır. Kuruluşun, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu "müşteri ilişkileri"nin ise taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Pazarlama uygulamaları, yeni konulara ağırlık vermeleri konusunda büyük gelişmeler gösterebilmektedir (Odabaşı, 1997; 1-3).

Genellikle, müşteri kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin, Vakko'dan giysilerini alanlar ya da Migros'tan alışverişini gerçekleştirenler onların müşterileridir. Öte yandan, ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise 'ticari müşteri' denilebilir. İlişkiler açısından ve 'kişiye özel pazarlama'nın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlam taşıyan 'müşteri' kavramını birbirine

yaklaştırmış ve eř anlamlı kullanmayı gerektirmiştir. Çok genel olarak, müşteri herkester denilebilir (Odabaşı, 1997; 3-5).

Bu açıdan bakıldığında müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Dikkat edilirse, süreç üç önemli aşamayı da kapsamaktadır. Müşteri ilişkilerini 'sadece satış eyleminin gerçekleştiği durumu kapsar' şeklinde düşünmek ilkel ve çağ dışıdır. Ek olarak, olumlu bir müşteri ilişkilerinde her iki tarafın da kazandığı bir davranış biçimi olduğu rahatlıkla söylenebilir. Müşteri, boks maçına çıkan ve yere serilmesi arzulanan bir kişi olarak düşünülmemelidir. Tam tersine, ilişkinin, birbirine dürüst ve samimi olarak davranın, yan yana Belgrad ormanında yürüyüş yapan iki dost olarak düşünülmesi gerekir (Odabaşı, 1997; 3-5).

Bir otel işletmesinde müşteri ile olan ilişkilerin ve bağlılığın sağlanması zaman alabilir ama sağlanan bu bağlar müşteri memnuniyetini ve müşterinin otele olan bağlılığını da beraberinde getirir.

Müşteri ilişkilerinin sonucunda, müşteri tatmini ve bağlılığı yaratmanın ana amaç olduğu da söylenebilir. Böyle bir amaca, müşteri ilişkilerinin yönetimi ve işi ilk başta doğru olarak yapmanın sonucunda ulaşılabilmektedir (Odabaşı, 1997; 3-5).

İşletme ile müşteri arasındaki ilişki çok ender olarak satışın gerçekleşmesiyle sona ermektedir. Kuruluşlar için müşterilerle uzun dönemli ilişkiler oluşturma gittikçe önem kazanmaktadır. Satış olayı bir flörtün sonu ve uzun sürecek bir beraberliğin, evliliğin başlangıcıdır. Birlikteliğin kalitesi ve etkinliği kuruluşun ilişkiyi ne kadar sağlıklı yürüttüğüne ve yaratılan saygınlığın ilişkiye dönüştürülebilme oranına bağlıdır. İş hayatının, gelecekteki belirsizlik içerisinde ve risk taşıması özelliğinden dolayı, müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması zorunlu olarak görülmelidir. Bu ilişkiler ise, ancak güçlü müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmetin verilmesi ile gerçekleşebilmektedir (Odabaşı, 1997; 3-5).

Müşteri ilişkileri denildiği zaman sadece işletmenin bir çalışanı ile bir müşterisi arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır. Müşterilerin beklentileri, istekleri ve arzuları artmış olduğu için müşteri ilişkileri temel olarak işletme ve organizasyonun bütününe ilgilendirir. Son 10 yıldır pazarlama dünyasının içinde tartışılan başarılı ve başarısız

örnekleriyle eleştirilen bir kavram olan CRM Türkiye’de de uygulayan şirketlerin sonuçlarını yeni yeni almaya başladıkları CRM kavramının temel hedefi şirketlerin müşterilerini iş süreçleri içinde ortak noktasına koymasına yardımcı olmaktır. Şirketlerin bu kavramı stratejileriyle ve misyonlarıyla bütünleşik bir sistem olarak ele almayı, CRM’ den beklenen performansın elde edilmemesine neden oluyor (Taşkın, 2000; 28).

1.3.2. Otel İşletmelerinde Müşteri İle İlişkileri Etkileyen Faktörler

Otel işletmelerinde müşteri ilişkilerini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (crminturkey.org;; 2006):

- Güler yüzlü ve nazik olunmalı
- Müşteriye ismi ile hitap edilmeli
- Yakınlık ve ilgi göstermeli
- İşlemleri hatasız ve çabuk yapmalı
- Görünümü
- İşlemlerde sıra takip edilmeli
- Gizliliğe önem verilmeli
- Özel muamele yapılmamalı
- Müşterinin anlayabileceği şekilde konuşmalı
- Kitle psikolojisinden yararlanmayı bilmeli
- Kişilerin farklılıkları göz önünde tutulmalı
- Çalışılan servisin özellikleri iyi bilinmeli
- Müşterinin kendi arzusu ile mevzuata uyumu sağlanmalı
- Sorunların çözümü için olumlu çaba gösterilmeli
- ‘Her müşteri önemlidir’ prensibi benimsenmeli

- Müşteri ile tartışılmamalı
- Yöresel özelliklere dikkat etmeli
- Müşteri ile tartışılmamalı
- Yöresel özelliklere dikkat edilmeli
- Müşteriyi iyi dinlemeli
- Hatalar kabullenmeli, gerekirse özür dilenmeli
- Giyimi düzgün olmalı
- Güven verici olmalı
- Temiz olmalı
- Tavırlarına dikkat etmeli
- Düzenli, tertipli olmalı
- Çağdaş olmalı

Faaliyet gösteren tüm işletmelerde müşteri ve müşteri memnuniyeti üzerinde durulması gereken en önemli husustur. Bir otel işletmesinde müşteri memnuniyeti hizmet veren kurum ve çalışanlar için hassasiyet gösterilmesi gereken ilk koşuldur. Çünkü otel işletmesi varlığını ancak müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliği koşuluyla devam ettirebilir.

1.3.3. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Stratejisi

Otel işletmesinin öncelikle iyi düşünülmüş güçlü bir müşteri ilişkileri stratejisi olmalıdır. Böyle bir yaklaşım, geleceğin işletme stratejisinin yaratılmasına yardımcı olabilir. Bu noktada otel işletmesinin eğitim stratejisi çok önemli anahtar görevler üstlenir.

Öncelikle müşteri ilişkileri stratejisi, işletmenin performansının tamamen işletmede çalışanların performansı ile ilgili olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Daha sonra, çalışanlara eğitimle yatırım yapılmasının üzerinde anlaşma sağlanmalıdır. Bu anlaşma,

insanlar sadece eğer isterlerse öğrenirler kuralının yönetim tarafından kabul edilmesidir.

Müşteri ilişkileri stratejisi, kısa, orta ve uzun vadeli olarak üç dönemde hazırlanabilir. Kısa dönem bu yılı, orta dönem gelecek yılı ve uzun dönem ise üç ya da beş yılı kapsar (Acuner, 2001; 76).

Kısa dönem, önemli ihtiyaç olan mevcut müşteri ilişkileriyle ilgili temel sorunlarla, orta dönem hedeflere ulaşmak için çalışanlarda duyulan özelliklerin çeşitlendirilmesiyle, uzun dönemde ise çalışanın ve müşterilerin ilişkilerine yönelik konuların geliştirilmesiyle ilgili stratejik planların yapılmasını kapsar.

Otel yöneticileri, sahip oldukları iş yerlerinde müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için hedefleri, amaçları ve değerler üzerinde düşünme ve örnek olmak zorundadırlar. Bu genel amaç ve görevlerin haricinde müşteri ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olan stratejik amaçlar açık olmalı, anlaşılmalı ve uygulanmalıdır.

İyi yöneticiler geleceğe görür ve bu yönde hazırlıklarını gerçekleştirirler. Bunun da en iyi yöntemi yöneticilerin kendilerini eğitmeleri ve bu yönde geliştirmelidirler. Böylece yöneticiler karşılaştıkları yeni sorunlarla, yeni taleplerle ve rakipleriyle baş edebilirler.

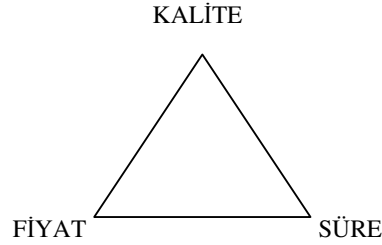
Yöneticilere, müşteri ilişkileri konusunda verilen eğitimlerin kapsamına çalışanların tutarlı yönetimi de dahil edilmelidir. Yöneticiliğin sırrı, yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında kendini gösterir. Özellikle işletme içinde ve dışında çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerekir. İletişimin geliştirilmesi ise, yöneticilerden başlamalıdır. Yöneticiler karşısındaki insanlara saygı duymalı ve onları işletmenini en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir (Acuner, 2001;78).

BÖLÜM 2: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI VE OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı, Tanımı ve Önemi

Müşteriye beklentilerine uygun özelliklerde bir ürünü çıkartıp vermek, savaşı kazanmak için yeterli değildir. Savaşı kazanmak için kullanılacak araç, 'müşteri mutluluğudur'. Satın aldığı ürünün beklentilerine uygunluğu müşteriye mutlu etmek için yeterli değildir. Müşteri mutluluğunun üç köşesi vardır. Bunlar; kalite, fiyat ve süredir.

Şekil 2: Müşteri Memnuniyetinin Üç Unsuru



Kaynak: Erzen,1994; 27

Müşteri istediği kaliteyi, istediği zamanda, istediği fiyattan alabiliyorsa mutludur.

Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri memnuniyetinin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ve hizmetten haberdar olmasından, onunla ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunacak herhangi bir mal veya hizmetin, müşteride değişen değerlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, gerek ve yeter şarttır. Müşteri memnuniyetini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, antika, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal ya da hizmetin istendiği zamanda (ihtiyaç duyulduğunda), istendiği yerde(şehir içi, şehir dışı, bakkal, süpermarket), uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir (Bayram, 1999; 20).

Bir ürünün tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirme sürecidir. Memnuniyet tamimiyle, müşterinin ürün performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır

(Acuner, 2001;34). Müşteri karar verirken değişik standartları göz önünde bulundurur. Bu standartlar farklı kararlara yol açar.

Perakende rekabette son sözü söyleyecek olan müşteri olacağından, değişen şartlara uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı bir anlayışla tüketicilere zaman, para ve enerji tasarrufu sağlamak zorundadırlar (TESOB, 2001; 50).

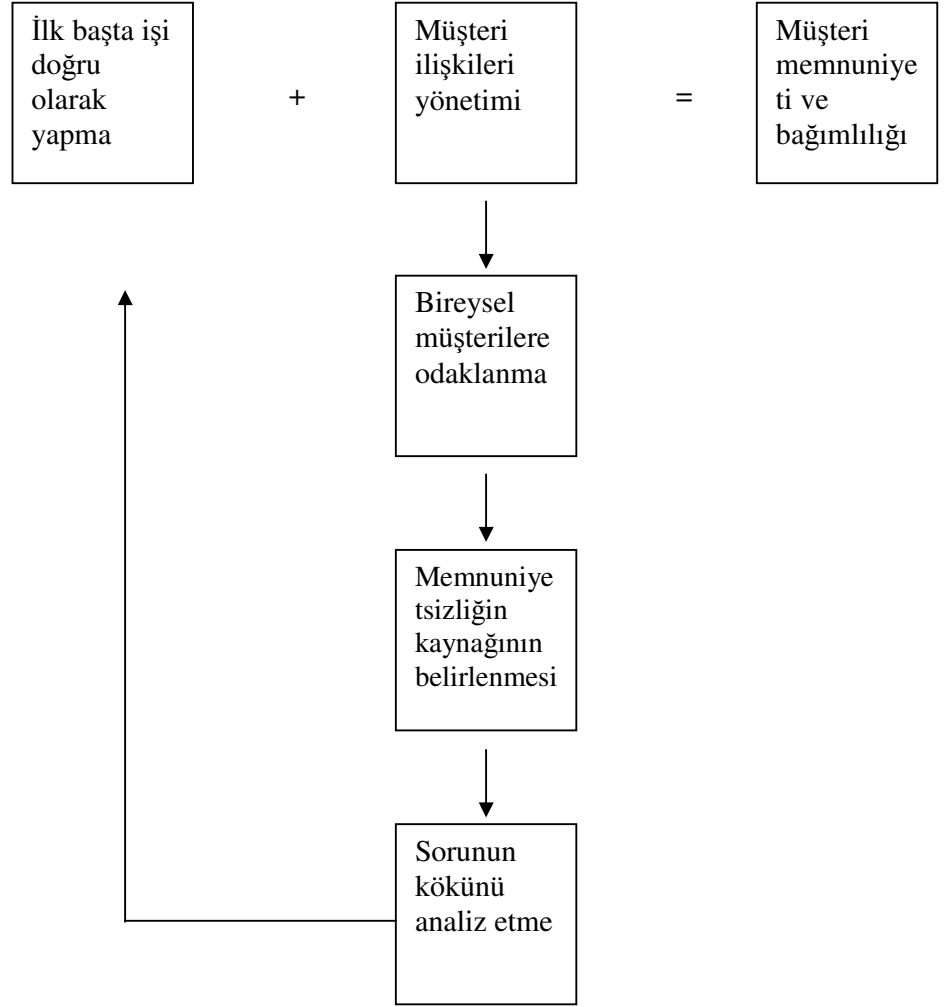
Sadık müşteri, iyi hizmet alan müşteridir. Bu müşteriler her zaman en karlı müşterilerdir. Mevcut ürünleri daha fazla satın alırlar. Bunu yaratmada müşteri ile birebir ilişki ve onları tanımak önemlidir (TESOB, 2001; 52). Büyük mağazalarda, süpermarketlerde çalışanlar için müşteri sadece müşteridir. Ancak küçük işletmelerde müşteri, müşteri olmanın yanında bir tanıdık, bir komşu, hali hatırı sorulabilen, tercihleri bilinen birisidir. Müşteri kendisiyle bire bir ilgilenilmesini ister. Hizmetin sunulmasında kendisine yardımcı olunması, yol gösterilmesi, ürün tercihleri arasında kendisine fikir verilmesi müşterinin memnun olmasını etkileyen faktörlerdendir. Onunla dost olup sıcak ilişkiler kurmak işletme için de başarı sayılır (Akkaya, 2002;2).

Zaman yetersizliği yüzünden müşteriler ihtiyaçlarını aynı çatı altındaki mekânlardan kolaylıkla temin etmeyi isterler. Tüketicinin ve çevrenin korunması ön plana çıkmaktadır. Bunlara önem veren firmalar daha fazla kazanç sağlamaktadır. Tüketicinin korunması yasaları ile tüketiciler ile daha güvenli alışveriş yapmaktadırlar (TESOB, 2001; 22).

Ayrıca fiyatta indirim uygulanması, ürün kalitesi, bütün ihtiyaçların aynı mekanda sunulabilmesi, ürünleri görüp inceleyebilmesi, ürün çeşidinin bol olması, hizmetin kaliteli sunulması, ulaşım kolaylığı sağlanması, otopark sorunun kaldırılması, mağaza içinde tuvalet ve dinlenmek için yerlerin bulundurulması, ürünlere kolayca ulaşma imkanının sağlanması, fiyatla etiketlerin tutarlı ve en önemlisi ürünler hakkında bilgi sahibi, saygılı, güler yüzlü ve yeterli sayıda personel bulundurulması müşterilerin mağazadan bir tebessümle ayrılmasını sağlayacak faktörlerdendir (Akkaya, 2002; 2).

Günümüzde fiyat tüketici tercihlerini temel belirleyicisi değildir artık. Fiyat haricinde bu tür sosyal, psikolojik ve teknolojik faktörler etkili olmaktadır (TESOB, 2001; 56).

Şekil 3: Müşteri Memnuniyetine Giden Yol



Kaynak: Odabaşı, 1997; 5

2.1.1. Müşteri Memnuniyetinin Otel İşletmelerine Getirileri

Uluslar arası bazı işletmelerin müşteri memnuniyetinin ekonomisi konusunda yaptıkları araştırmaların sonuçlarına göre; bir otel işletmesinin mal ve hizmetinden memnun olmayan müşteri, aynı kalite ve standarttaki mala %10 veya daha fazlasını ödemeye razıdır. Bu husus maliyet arttırmadan gelir artışı sağlamak anlamına gelmektedir. Diğer taraftan; memnun olan bir müşteriyi tutmanın, yani yeni bir mal satmanın satış masrafı yeni müşteriye göre 1/6 oranındadır. Sonuçta satış ve reklam masraflarında da düşme sağlanmaktadır (Taşkın,1998; 37).

Bu araştırmalar gösterir ki hizmet sektöründe yerini almış otel işletmelerinde birinci öncelik müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Müşterinin beklentilerine cevap verebilmek müşterinin diğer bir çok unsuru göz ardı etmesini sağlayacaktır.

2.1.2. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetini Destekleyen Kavramlar

Bir otel işletmesinde müşteri memnuniyetini destekleyen birtakım kavram ve sistemlerden söz etmek mümkündür. Bunlar müşteri değeri, müşteri hizmeti, halkla ilişkiler, toplam kalite ve müşteri ilişkileri yönetimi olarak sıralanabilir.

2.1.2.1. Müşteri Değeri ve Müşteri Memnuniyeti

Günümüz rekabet ortamında satılanrnlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorundarnn aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Bundan dolaydır ki, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek iinrn geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır (Acuner, 1998;10).

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların ve diğer tüm sorunların nedeni müşterilerin tatminine bağlı olarak alışmamaktan kaynaklanmaktadır. Halbuki herkes müşterilerinin istek ve beklentilerini belirleyip bunlara uygunrnlerrtip hizmet verse, kendilerinden beklenenin en iyisini yapmış olurlar.

Güçlü müşteri memnuniyeti oluştırmada müşteri ihtiyaçlarına uygun müşteri değeri yaratmanın önemli rolü vardır. Müşteri değeri, alınan hizmetten elde edilen yararın, hizmetten beklenen zarara oranıdır. Eğer fayda fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır aksi takdirde mşterilerrnn değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir.

Müşteri değeri, bir yaklaşıma göre firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış vern veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan duygusal bağ olarak tanımlanır (Acuner, 2001; 48). Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o firmadan tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere o firmayı tavsiye etme ve rakiprnlere karşı koyma yoluna gidebilecektir. Böyle bir durumda devamlılığı ise firmanın sürekli müşterilerin

beklentilerini karşılayan mal ve hizmet sunmasıyla gerçekleşecektir. Ve müşterinin kullandığı mal ve hizmet için memnuniyet kararını vermede etkili olan standartların neler olduğunu ve sayılarının ne olduğunu bilmek bir yönetici için gereklidir.

2.1.2.2. Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti

Hizmetler çok genel bir açıdan sektörel olarak ‘tam hizmet’ ve ‘müşteri hizmetleri’ olarak iki gruba ayrılır. Bunlardan müşteri hizmetleri şeklindeki hizmet çeşidi, maddi mal alınıp satılırken dikkate alınan toplam ürün karakteristikleri arasındadır. Müşteri hizmetleri pazarlamada talep yaratma fonksiyonunun bir ögesi olan ürün stratejisinin alt öğelerinden biridir. Servis aynı zamanda fiziksel dağıtım faaliyetlerinin çıktısıdır.

Bir firmanın en büyük amacı, sadık müşterilerinin sayısını arttırmaktır. Aynı müşteriye sürekli satış yapmaktır. Bu da müşterinin sizden aldığı hizmet karşısındaki memnuniyetine, firmanızdan memnun ayrılmasına bağlıdır. Eğer mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa müşteri geri gelir (Rona ,1998; 73).

Dünyanın değişmesiyle birlikte yeni pazarların ortaya çıkması, var olan Pazar koşullarının zorlaşması, mal ve hizmet sektöründeki standartların değişmesini, kültürel sosyal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Böyle bir ortamda var olan, eskimiş yöntemleri hala sürdüren firmaları olumsuz yönde etkilemektedir. Artık ayakta kalabilmek için yeni rekabetçi pazarın koşullarına uygun yeni yöntemlerin öğrenilip uygulamaya konması gerekmektedir (Akkaya, 2002, 3).

Müşteri hizmeti genel olarak somut ve somut olmayan unsurlardan oluşur. Somut unsurlar nispeten kolaylıkla ölçülebilen hissedilebilen unsurlardır. Öğrenilebilen ve öğretilebilen becerilere dayanır. Somut olmayan unsurlar ise ölçümlenmesi zor çoğunlukla öznel unsurlardır. Etki altında kalan tutumlara büyük ölçüde bağlı oldukları düşünülemez (Wellemin, 1999; 9).

Müşteri memnuniyetine giden yolda müşteri hizmeti programı geliştirmek hedefleneni ve amaca nasıl ulaşılacağını planlamayı sağlar. Müşteri hizmeti programı geliştirmenin 13 adımı vardır (Wellemin, 1999; 88):

- Pazarın müşteri hizmeti gereksinimlerini analizlerini geliştirmek,
- İşletmenin pozisyonunu tespit etmek,

- Hedeflenen pozisyonu belirlemek,
- İşletmenin bulunduğu noktadan olmak istediği nokta için seçeneklerini ve ilgili kaynak gereksinimlerini tanımlamak,
- Seçenekleri belirlemek,
- Müşteri hizmeti konusunda var olan en iyi uygulamayı incelemek,
- Belirlenmiş seçenekler yolunda ilerleyecek çalışma gruplarını belirlemek,
- Çalışma gruplarının sonuçlarını gözden geçirerek işletme çapında bir müşteri hizmeti planı geliştirmek,
- Her bir görev için faaliyet planları ve standart geliştirmede bireysel sorumluluklar belirlemek,
- Uygulama planı yapmak,
- Planı uygulamak,
- İlk sonuçları izleyerek programı gerektiği şekilde adapte etmek,
- Sıklıkla gözden geçirerek tüm organizasyondan geri bildirim almak.

Müşteri servisleri yeni müşteriler elde etmeye yardımcı olur. Önemli bir rekabet ve farklılaştırma aracıdır. Servis düzeyi yeterli miktarda ve kalitede olmalıdır. Bunun için rakipler karşılaştırmalı alış verişle incelenmeli, müşteri anketleri yapılmalı, dilek kutuları, şikayet dinleme servisler oluşturulmalıdır. Dünyanın her yerinde, çağdaş ülkelerde, müşteri servislerinin iyileştirilmesi amacıyla müşteri servisleri departmanları kurulmaktadır. Türkiye’de özellikle otomobil, beyaz eşya ve bazı elektronik ürünlerde güçlü servis örgütler oluşturulmuştur.

İşletmeleri diğer rakiplerinden ayıran en önemli özellik sundukları memnuniyettir. Yapılan araştırmalarda, güler yüz gösterilmediğinden ya da ilgisiz davranıldığından her üç müşteriden ikisi geri gelmemektedir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasının yolu seminerler düzenleyip elemanların eğitimine önem vermek ve profesyonel eleman yetiştirmekten geçmektedir.

Müşteriye iyi hizmet verebilmenin yolu önce çalışan elemanların gerçek işinin ne olduğunu bilmesinden geçer. Hizmet sektöründe çalışan birçok insan, bir ürün veya servis pazarlama işinde olduğunu zannediyor ve beceri yarışına giriyor gerçekte bu doğru değildir (Rona, 1998; 75).

2.1.2.3. Halkla İlişkiler ve Müşteri Memnuniyeti

Bir işletmede halkla ilişkilerin temel rolünün müşteri memnuniyetinin sağlanması olduğu ve yapılan tüm çalışmaların bu amaca riayet ettiği düşünülürde müşteri memnuniyeti ve halkla ilişkilerin ayrılmaz bir bütün olduğu fark edilir.

Günümüzde halkla ilişkiler, pazarlamanın bir alt karması olan müşteri memnuniyeti ve sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Halkla ilişkiler Pazarlama Halkla İlişkileri ve Kurumsal Halkla İlişkiler olarak iki grupta incelenmeye başlanmıştır. Kurumsal halkla ilişkiler kurum imajı, pazarlama halkla ilişkileri ise ürün markası imajı oluşturarak işletme hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu bağlamda ikisi arasında yaratılacak sinerjinin katkısının işletmenin varlığının sürekliliğinin sağlanmasında önemli olduğunu söylemek mümkündür (Göksel, 2002; 470

Müşteri memnuniyeti kavramı halkla ilişkiler kavramını çağrıştırmakla birlikte, pazarlama karmasının unsurları içinde yer alan tanıtım ve halkla ilişkiler kavramlarından farklıdır.

Genel olarak halkla ilişkiler, bir işletmeyi çalışanlara, müşterilere, bağlantılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatıdır ve daha çok kitle iletişimi araçları ile karşılığında bir ücret ödemediği yapılan tanıtım faaliyetlerini konu alır. Halkın ve kamuoyunun ilgisini çekmek, onu harekete geçirmek ve istenen yola getirmek için yapılır. Halkla ilişkiler, düşüncelerin istenilen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir.

Oysa müşteri memnuniyeti denildiği zaman, genel olarak yapılan bir tanıtım değil özel olarak bir müşteriyle bir işletmenin yöneticisi veya çalışanının kişisel karşılaşmasıyla müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri beklentilerin ötesinde hizmet verilmesi düşünülmelidir. Zira ürün olarak hizmet kavramının geliştirilmesi zordur. Müşteri memnuniyeti bu yönüyle kitlesel bir tanıtım değil kişisel görüşme kapsamına girer.

Gerçekten özel olarak müşteri memnuniyeti olumlu olan bir işletmenin elde edeceği yararlar, genel olarak yapılan halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinden daha fazla olabilir. Bu durumu önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerinde de müşterileri eğitmek, müşterilerin dilek ve şikayetlerini araştırmak gibi müşteri memnuniyeti konusuyla ilgili amaçlar benimsenebilir (Erdoğan, 2000; 174).

Buradan hareketle halkla ilişkiler faaliyetlerinin işletmedeki önemi fark edilebilir.

2.1.2.4. Toplam Kalite ve Müşteri Memnuniyeti

Toplam kalite yönetimi, işletmedeki tüm birimlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yönelik, kalite ve verimlilik için önce insan ilkesini benimseyen, müşteri tatminini daima ön planda tutan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak günümüze işletmeleri için önemli bir yer tutmaktadır (Göksel, 2002; 445).

Toplam kalite yönetimi herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumunu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir (Peşkircioğlu, 1996; 42).

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Esas amacı müşteri mutluluğu yaratacak bir ilkeyle süreçlerini organize etmektir. Bunu sağlayan unsurların sürekli değişimini göz önüne alarak, kaliteyi oluşturan proseslerinde sürekli olarak geliştirilmesi bir felsefe olarak benimsenmekte ve yöntem olarak uygulanmaktadır. Daha netlikli mal ve hizmet üretmek için yürütülen faaliyetler ise, daima daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilik ile sonuçlanarak, amaçlanan rekabet gücünü yaratmaktadır (Acuner, 2001; 10).

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarına yoğunlaşmış bir örgütün işletilmesine dönük pratik, ancak stratejik bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi, bir slogan olmayıp müşteri istek ve ihtiyaçlarının belli bir kalite seviyesinde karşılanmasını sağlayan kasti ve sistemli bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi, hiç sonu olmayan “sürekli bir gelişme” olup insanlarla başarılabilen bir felsefedir. Bu haliyle kısa dönemli

bir ilgiden uzun dönemli kalite gelişmesine doğru bir değişimi gösterir (Acuner, 2001:14).

Toplam kalite yönetimi, müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay,1996; 47).

Toplam kalite, tüm süreç ve fonksiyonlardaki günlük işlerle ilgilidir. Her işin hatasız ve ilk seferinde doğru yapılmasını gerektirir. Herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur.

Kalite kavramının çok boyutluluğu ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin basit bir ayıklamanın ötesinde bir anlam kazanması, uluslararası rekabetin koşullarının zorlaşması ve tüketim hareketinin evrenselleşmesi ile birlikte kalitenin bütünsel bir anlayışla ele alınması gereğini doğurmuştur. Bu anlayış, pazardaki müşterilerin sürekli olarak artan ve gelişen talep ve beklentilerine paralel bir şekilde kaliteli ürün ve süreçlerin geliştirilip tasarlanmasından başlayarak üretim ve tüketim sonrası aşamalarda ekonomikliği, kalite ve müşteri tatminini en üst düzeyde sağlayabilecek bir kalite sağlama uygulamasını da gerekli kılmıştır.

Kaliteye ve onun sağladığı sürece bütünsellik içinde bakma gereği 1980'li yılların başından itibaren 'toplam kalite' kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavram içinde yer alan "toplam" sözcüğü kalitenin 'tüm süreçlerde', 'tüm işlerde' ve 'herkesin katılımı' ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir (Bayram, 1999; 7).

Toplam kalite, kalitenin standartlara ve spesifikasyonlara uygunluk olarak yapılan geleneksel teriminin ötesinde bir anlam içerir. Buna göre kalite, kullanıcının ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup, bu da ürünün kullanımı ile ilgilidir. Diğer bir deyişle toplam kaliteye ulaşıp ulaşılmadığını müşteriler belirler. Toplam kalite için toplam müşteri tatmini gerekmekte olup, bu da kuruluş içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlardan oluşan içsel müşterilerle birlikte kuruluş dışı alıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin tatminidir (Bayram, 1999; 7).

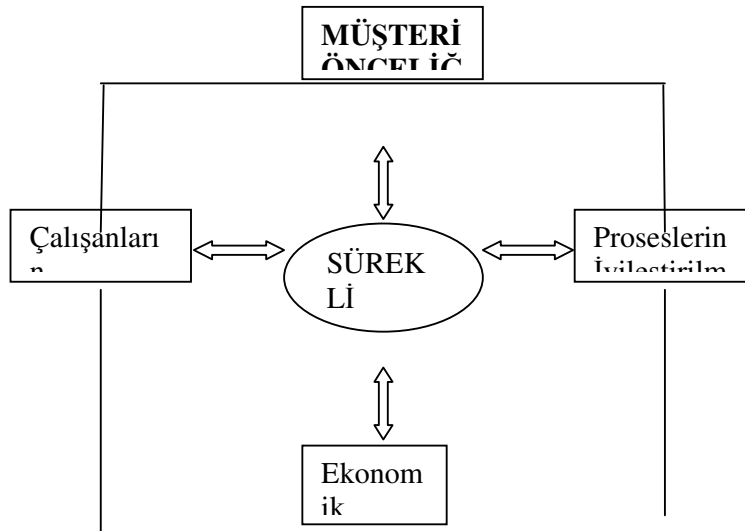
Toplam kalite, işletmelerde iş yapma ve çalışma anlayışını da etkilemiştir. Bu etki, belirli alanlarda uzlaşmış ve birbirinden ayrı iş bölümlere yerine günümüzde, birbiri ile

karşılıklı ilişki halinde ve sürekli olarak bilgi geri beslenen iletişim kanallarının açık olduğu organizasyonel yapılanmaları getirmiştir. Toplam kalite hedefine, kuruluş içinde haberleşme iletişimin geliştirilmesi, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılarak sürdürülmesi, katılımıcılığın güçlendirilmesi ve her alanda sürekli iyileştirme anlayışının egemen kılınması ile ulaşılabilir (Peşkirioğlu, 1996; 32).

Her ne kadar Deming, Juran, Crosby gibi Toplam kalitenin ilk ustalarının kendilerine özgü ilkeleri varsa da, özünde Toplam Kalite anlayışı dört temel ilkeye indirilebilir. Bu dört temel ilke şunlardır:

- Müşteri Önceliği
- Çalışanların Kenetlenmesi
- Süreçlerin İyileştirilmesi
- Ekonomik Etkinlik

Şekil 4: Toplam Kalitenin 4 Temel İlkesi



Kaynak: Erzen,1994; 37

Toplam Kalitenin dört temel ilkesinden birincisi; müşteri önceliğidir. Müşteri önceliği aslında kimsenin itiraz etmeyeceği bir kavramdır. Kime sorarsanız, 'müşteri velinimetimizdir' der. Ancak uygulamada Henry Ford'dan günümüze değin, bir insan

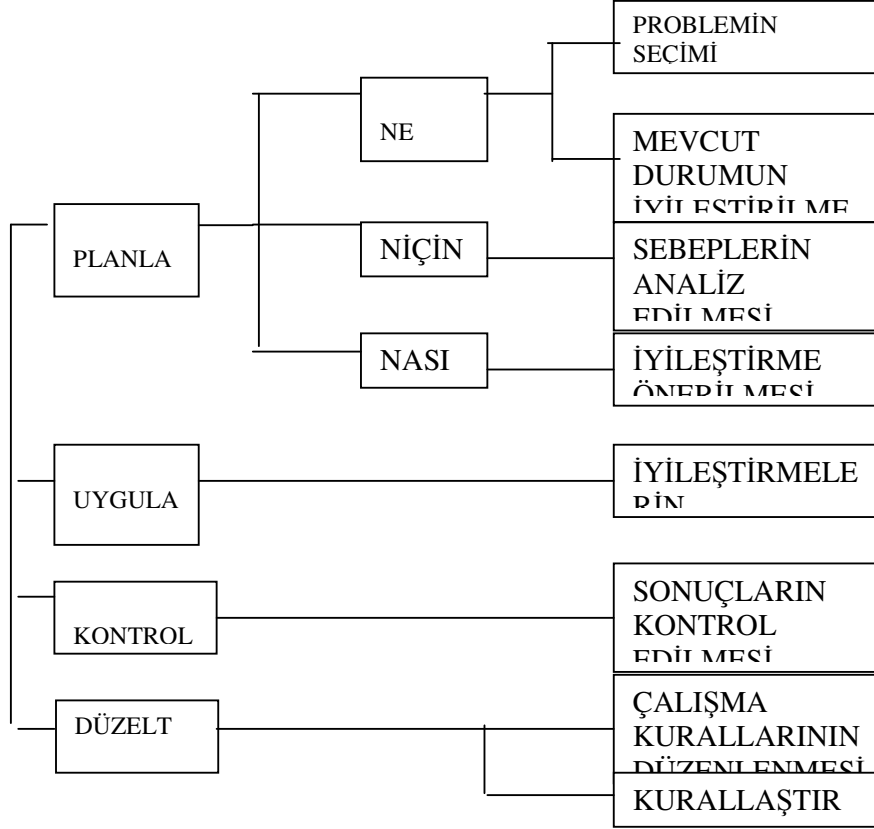
olarak müşteri tamamen unutulmuş ve bir para makinesi olarak algılanmıştır. Toplam Kalite anlayışı müşterilerle ilişki kurulmasını öngörür.

Toplam Kalitenin ikinci ilkesi; çalışanların kenetlenmesidir. Çalışanların kenetlenmesi konusunda, liderler çok önemli bir role sahiptirler. Çalışanların kenetlenmesi, çalışanların ortak değerler ve çıkarlar etrafında örgütlenmeleri demektir. Koşulsuz müşteri tatmininin, çalışanlar arasında en yüksek değer olarak paylaşılmasını sağlamak gereklidir. Bunun için de, çalışanların kuruluşa sahip çıkmaları gerekir (Bayram, 1999; 8).

Süreçlerin iyileştirilmesi, Toplam Kalitenin üçüncü temel ilkesidir. Seri üretimle birlikte, doğal olarak müşteri tatmininde belirgin bir düşme yaşanmıştır. Bu tatminsizliği azaltmak amacıyla, kalite kontrolü geliştirilmiş ve ürünler bittikten sonra kontrol edilmeye başlanmış ancak bir süre sonra kontrol eden birimleri de kontrol eden birimleri de kontrol etme gereği ortaya çıkmıştır. Eğer Toplam Kalite anlayışı ortaya çıkmasaydı, belki de bugün en yaygın meslek kontrolörlük olurdu (Bayram, 1999: 9).

Toplam Kalite anlayışında bitmiş ürünü değil, o ürünü meydana getiren süreçleri kontrol etmek esastır. Hedef bir defada en iyiyi elde etmek, böylelikle yeniden yapma maliyetlerini en aza indirmektir. Süreçlerin iyileştirilmesi, problemlerin çözümü ile gerçekleşir. Toplam Kalite, problemlere Kalite Çemberleri aracılığıyla yaklaşır. Kalite çemberleri, problemle direkt ilgili olan insanlardan oluşur. Kalite çemberlerinin problem çözme mantığı aşağıdaki gibidir (Bayram, 1999; 9).

Şekil 5: Problem Çözmenin 8 Aşaması



Kaynak: Erzen,1994: 55

Toplam Kalitenin dördüncü ilkesi; ekonomik etkinlik, süreçlerin iyileştirilmesi ilkesinin devamı niteliğindedir. Ekonomik etkinlik, Toplam Kalite dilinde önlem almak demektir. Ana Fikir; önlem almaya ne kadar çok kaynak ayrılırsa, bitmiş ürün rötuş giderleri ve garanti giderleri o kadar düşük olacaktır. Ekonomik etkinlik Deming Çevriminin son basamağı olan Düzeltmeye karşılık gelir. Bir taraftan daha önce yapılmış hataları tekrarlamamak anlamına gelirken, diğer taraftan çıkması olası problemleri öngörüp önlemlerini şimdiden almak anlamına gelir (Bayram, 1999: 11).

Bu dört temel ilke, aynı zamanda iyileşmelerin yapılacağı dört temel alan niteliğindedir. Bu dört alanda elde edilen iyileşmeler, “Sürekli Gelişmeyi” meydana getirir (Erzen, 1994; 44).

2.1.2.5. Müşteri ilişkileri Yönetimi (CRM) ve Müşteri Memnuniyeti

Günümüzde rekabet ortamında CRM değişen dünyaya uyum sağlamada bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Önceden pazarlama tanımlamaları yapılırken ‘mal ve hizmetlerin üretim sürecinden çok önce başlar ve üretimden sonra da devam eder’ denilmekte, ‘müşteri’ yerine “ürün” odaklı tanımlamalar yapılmakta ve üretim anlayışı, bir iş anlayışı olarak mamul kavramına dayanır ve mamul yönetimi olarak da düşünülebilir, denilmekteydi. Müşteri merkezli anlayışın temellerini ‘tüketiciye yönelik tutum’ şeklinde 1970’li yıllarda görmekteyiz. Bu yıllarda pazarlamanın üç temel unsurundan biri olarak ‘tüketiciye yönelik tutum’ ifade edilmekteydi (Mucuk, 1986; 3-5).

Müşteri ilişkileri yönetimi geçici müşterileri tekrarlayan satın alma davranışı gösteren sadık müşteriler haline getirmek için ihtiyaçlarını tatmin etme ve hatta ihtiyaçlarından fazlasını sunma konusunda kuruluşun gösterdiği çabaların tamamını kapsar (Swift, 2001; 15).

Günümüzde müşterileri ile iyi ilişkileri olan işletmeler başarılı olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmesine yardımcı olur. Bunu ancak insanlar, iş süreçleri ve teknolojileri organizasyonun satış, pazarlama, destek, finansal ve hizmet fonksiyonlarını bütünleştirerek sağlayan işletmeler yapabilir (Bozgeyik, 2005; 11).

CRM, müşteri merkezli iş stratejilerinin uygulanmasıdır ki bu stratejiler fonksiyonel aktivitelerin yeniden düzenlenmesini sağlar; iş proseslerinin yeniden düzenlenmesini talep eder. Bu da CRM teknolojisi tarafından yürütülmez fakat desteklenir. Şirketlerin özellikle yatırım planlaması aşamasında düştikleri hata ve sonradan geç de olsa öğrendikleri gibi ‘CRM bir teknoloji değildir, bir yönetim felsefesidir’ (Okudan, 2002; 87).

CRM, müşterilerin aradığı kalite/fiyat dengesini onlara sürekli vermeyi ve bunun sonucunda kurumun müşterilerinden elde ettiği katma değeri asgariye çıkartmayı amaçlayan bir iş stratejisidir. CRM başı sonu belli olan bir proje değil, sürekli gelişen, doğurgan bir stratejik döngüdür ve devrimci bir tavır gerektirmektedir (Simcioğlu, 2002; 44).

CRM; karlılık, gelirler ve müşteri tatminini optimize ederek, yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterileri elde tutmak ve mevcut müşterilerle daha karlı işler yapmaktır. CRM Türkiye’de yeni, ama dünyada eski bir kavram. Rekabetin kıyasıya yaşandığı 1970’lerin Amerika’ında, geleneksel pazarlama yöntemlerinin yetersiz kaldığı bir dönemde ortaya çıkan CRM, sanıldığı aksine yeni ekonominin ürünü değildir. CRM yaklaşımı, temelde, ticaretin başladığı tarih kadar eski olmakla birlikte, seri/kitleseel üretim paradigmasının tüm dünyaya yayıldığı ve egemen üretim felsefesi haline geldiği 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra unutulmaya başlamış bulunmaktadır (Marketing Türkiye, 2002; 44).

CRM, müşterilerin aradığı kalite/fiyat dengesini onlara sürekli vermeyi ve bunun sonucunda kurumun müşterilerinden elde ettiği katma değeri asgariye çıkartmayı amaçlayan bir iş stratejisidir. CRM başı sonu belli olan bir proje değil, sürekli gelişen, doğurgan bir stratejik döngüdür ve devrimci bir tavır gerektirmektedir (Simcioğlu, 2002; 44).

CRM; karlılık, gelirler ve müşteri tatminini optimize ederek, yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterileri elde tutmak ve mevcut müşterilerle daha karlı işler yapmaktır. CRM Türkiye’de yeni, ama dünyada eski bir kavram. Rekabetin kıyasıya yaşandığı 1970’lerin Amerika’ında, geleneksel pazarlama yöntemlerinin yetersiz kaldığı bir dönemde ortaya çıkan CRM, sanıldığı aksine yeni ekonominin ürünü değildir. CRM yaklaşımı, temelde, ticaretin başladığı tarih kadar eski olmakla birlikte, seri/kitleseel üretim paradigmasının tüm dünyaya yayıldığı ve egemen üretim felsefesi haline geldiği 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra unutulmaya başlamış bulunmaktadır (Marketing Türkiye, 2002; 44).

Müşteri İlişkileri Yönetimi daha çok müşteri yaratma, mevcut müşterileri elde tutma ve müşteri değerini artırma yeteneğine bağlı olarak işletmeye kazanç sağlar. Akıllı şirketler, müşterinin en değerli varlıkları olduğunun bilincindedir. Bu şirketlere göre, bir şirketin net değeri müşterilerinin ne düşündüğüyle ifade edilebilir" Bu yüzden, şirketler içsel süreçler üzerinde yoğunlaşmayı terk etmelidir. Bunun yerine müşterilerin değişen gereksinimlerine uygun ürün ve hizmetler sunmak için müşteri verilerini analiz edecek ve üretim departmanı ile entegrasyonu sağlayacak kurumsal kaynak planlaması, müşteri veri tabanı ve veri ambarı oluşturma çabaları üzerinde odaklanmalıdır (Kular, 2000; 2):

CRM günümüzde ‘müşterisini’ daha iyi tanıyan işletmeler oluşturmaya çalışan bir stratejidir. E-ticaret ile veri toplamak ve analiz etmek daha kolaylaşmış ve yaygınlaşmıştır. Bu sebeple e-ticaret CRM için hayat suyu olarak kabul edilmelidir. Rekabetin bizi sistem dışına atmaması elimizdedir. Çözüm değişime ayak uydurmaktır. Yeniyi aramaktır. ‘Gerçek keşif eylemi yeni topraklar bulmakta değil, yeni bir gözle bakmakla ilgilidir’ (James, 1997; 23).

CRM müşteri merkezli olmayan firmaların aday hatta bazen mutlak sahip olmaları gereken bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır. Bu strateji değişime ayak uydurabilecek ve buna “katlanabilecekler” için kaçınılmazdır. Değişime ayak uydurabilmek için sadece şirketlerin değil tüm kurum ve kuruluşların teyakkuz olduğu düşünülürse, geride kalanlar için dünyanın daha zor olacağı ortadadır. Orduların dahi yönetim tarzını değiştirdiği günümüzde, CRM örgütsel yapıyı da değiştiriyor, düşünelim demenin mantıklı olmadığı ortadadır (Sullivan, 1997; 10).

2.2. Otel İşletmelerinde Müşteriyi Kazanma ve Tutma

Müşteri her zaman haklıdır düşüncesinin geçerliliğinin birçok somut örnekleri vardır. Bunun en temel kaynağı, bir müşterinin şirketi terk etmesindeki nedenlerde yatar. Müşteri her zaman şımartılmak ister ve haklı olduğunu görmek ister. Hata kabul etme oranı çok düşüktür. Burada izlenebilecek bir yol vardır. Bunlar; ya hatasız çalışmak, ya hatayı şirket haklı olsa da olmasa da kabul etmek veya müşteriyi kaybetmeyi göze almak. Akli başında bir şirket yönetimi ilk iki yolu izlemeyi misyon haline getirmelidir çünkü üçüncü yol olan, müşteriyi kaybetmenin maliyeti çok yüksektir.

Müşteriyi kaybetmenin karşılığı yeni müşteri elde etmektir. Yeni müşteri kazanmadaki maliyetler ise şunlardır: Yeni bir hesap açmak, kredi araştırmaları, reklam ve promosyonel harcamalar, müşteri sadakati kazanma süreci. Bu maliyetler toplamda düşünüldüğünde, eldeki bir müşteriyi tutmaktan beş kat daha fazlaya mal olmaktadır. Dolayısıyla bir müşteriyi kaybetmemek için öncelikle elde tutmaya önem verilmelidir. Müşteri şirketi terk ettikten sonra katlanılacak maliyetler yüksektir. Bir şirketin müşterisinin şirketi terk etmesinin bazı nedenleri aşağıda sıralanmıştır. Bu nedenler daha doğmadan ya da doğduğu anda çok kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır (Odabaşı, 2005:114).

İyi müşterileri tutmak, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirmek otel işletmeleri için insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmez önemdedir

2.2.1. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetsizliklerinin Nedenleri

Otel müşterilerinin satın alma veya tekrar satın alma davranışında bulunmamasının çeşitli nedenleri vardır. Tüm bu nedenler toplam sekiz kategori de incelenebilir.

2.2.1.1. Fiyatlandırmadan Kaynaklanan Nedenler

Bu kategori müşterilerin, işletmeyi değiştirmesine neden olan fiyat değişiklikleri, promosyonlar, servis karşılama oranı vb. gibi birçok kritik faktörü içermektedir (Varolan, 2003; 55).

- **Yüksek Fiyatlar:** Bu fiyatların yüksekliği alınan hizmetlere göre, rakiplerdeki aynı hizmetin fiyatlarına göre ya da firmanın size promosyon ile ulaştığı zaman aynı firmanın promosyonsuz normal satış fiyatından daha fazla olmasından kaynaklanır (örn: Mektup ile indirim kuponu aldığınız bir firmanın satış fiyatının önceki fiyatına göre arttırıldığını görmek).
- **Fiyatların Yükselmesi (Zamlar):** Belirli periyotlarda hizmet alınan firmanın fiyatlarına zam yapması.
- **Haksız, Hileli, Adaletsiz Fiyatlandırma Politikaları:** Örneğin bir otel restoranında yemek yiyen müşterinin hesap geldiğinde, hesabı aşırı fazla bulması.
- **Aldatıcı Fiyatlandırma Politikaları:** Fiyat duyurularında müşterileri aldatıcı bilgilendirmelerin yapılması.

2.2.1.2. Rahatsızlık Duyma

Bu neden, müşterinin rahatsızlık duyduğu her türlü kritik olayları kapsar. Hizmet saatlerinin değişmesi, hizmet süresinin uzatılması örneğin rezervasyon için beklenen sürenin uzatılması vb. müşterilerin rahatsızlık duymasına ve firmalarını terk etmesini sağlamaktadır. (Varolan, 2003; 56).

2.2.1.3. Ana Hizmet Hataları

- **Servis Hataları:** Bu hata tipi boylamsal olabilir, yani bir hata diğer aksaklıklara yol açabilir. Servis hataları iki türdür. Biri, organizasyonun hatalarıdır. Bir diğeri de işletmenin hizmet sunamamasından kaynaklanan hatalardır
- **Faturalama / Fiş Hataları:** Bu tarz hatalar nadir yaşandığı durumlarda sadık müşteriler tarafından önemsenebilir fakat hatanın düzeltilmesindeki gecikme müşterinin firmayı terk etmesine yol açabilir.
- **Servis Faciaları:** Servis faciaları iki türdür. Biri, müşterinin bir yakınına zarar vermesi şeklindedir. Diğeri de, müşterinin kendisinin zaman ya da para kaybetmesidir (Varolan, 2003; 56).

2.2.1.4. Servis Sırasında Doğan Hatalar

Müşteri işletme çalışanları arasındaki iletişimden doğan aksaklıklardır. Genelde çalışanlardan kaynaklanan problemlerdir bunlar şu şekilde sıralanabilir (Varolan, 2003; 57):

- **Önem Verilmemiş, İhmal Edilmiş Müşteri:** Çalışanların müşteriye dinlememesi, başka bir işle uğraşması ya da ilgisizliğinden kaynaklanır.
- **Terbiyesizlik / Nezaketsizlik:** İşletmenin çalışanlarının müşteri ile temasta iken konuşma dillerindeki bozukluklar, kabaca, sert ya da küfürlü şekilde konuşmak.
- **Müşteri istek ya da Sorularına Yanıt Vermeme:** Çalışanların müşteri sorularını duymazlıktan gelerek müşteriyle ilgilenmemeleri.
- **Çalışanların Bilgisizliği:** Bu, firmanın, tecrübesizliğini gösterir. Müşteriye yanıltıcı bilgi verme, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayamama çalışanların bilgisizliğinin göstergelerindedir.

2.2.1.5. Servis Hatalarına Çalışanların Cevapları

Burada müşteriler, işletmeyi; hizmet hatalarından dolayı değil, hizmet hatalarının işletme tarafından kabullenilip, çözülmemesinden dolayı terk etmektedirler. İsteksiz ve

Gönülsüz Verilen Cevaplar, Cevaplardaki Hatalar, Olumsuz Cevaplar bu hatalara örnek teşkil eder (Varolan, 2003; 58).

2.2.1.6. Rakiplerin Müşteriyi Büyüleyici Atakları

Bir şirketin hizmetinden tatmin olmayan bir müşteri aynı sektörde yer alan rakiplerine daha iyi bir hizmet alabilmek için giderler. Daha insancıl, daha güvenilir ve yüksek kalitede hizmet veren firmalara giderler (Varolan, 2003; 55-58).

2.2.1.7. Etik Problemler

Kanunsuz, ahlaksız, güvensiz, sağlıksız vb. olaylar bu gruba girerler (Varolan, 2003; 55-58).

- **Dürüst Olmayan Davranış :** Müşteriyi aldatma, parasını ya da sahip olduğu bir şeyi çalma, hizmet vermediği bir işin hesabını müşteriye ek olarak ekleme.
- **Müşterinin Gözünü Korkutucu Davranış:** Müşteriyi korkutarak, bağırarak satış davranışı içerisine girmek.
- **Güvensiz ve Sağlıksız Davranışlar:** Hizmet alanının temiz tutulmaması, müşterinin sağlığını ve hayatını riske edici davranışlar müşterilerin firmalarını değiştirmelerini sağlar.
- **Müşteriye Sunulan Maddi Avantajlardaki Problemler:** Müşterilere ek avantajların sağlanmasında usulsüzlükler. Örneğin bir seyahat acentasının otel rezervasyonlarında müşteriyi aldatici avantajlar sunması.

2.2.1.8. İstem Dışı Ayrılıklar

Bu ayrılıklar ya müşterilerin taşınması ya da işletmenin taşınması durumunda olur. En kötü ihtimalle de müşterinin vefatı ile olur.

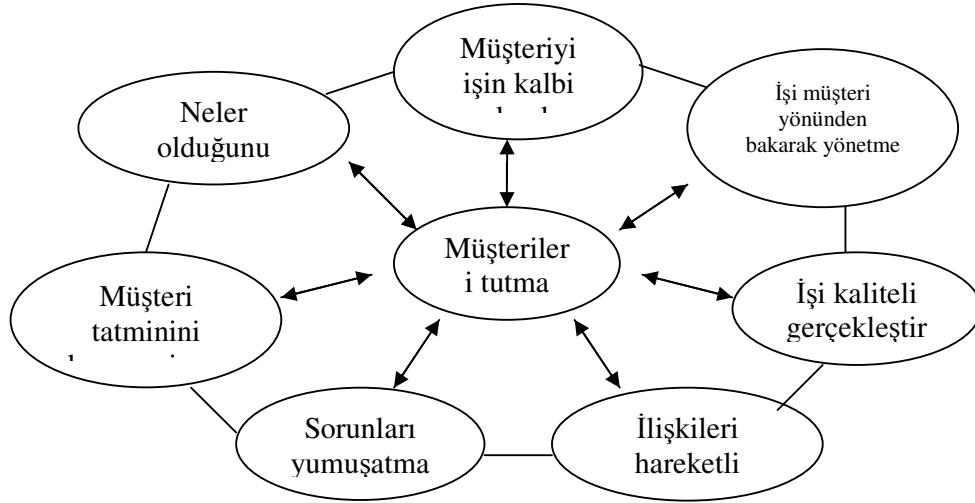
2.2.2. Otel İşletmelerinde Müşterileri Kazanma ve Tutma Faaliyetleri

Yukarıda belirtilen tüm olumsuzluklar otel işletmelerinin zamanla müşterilerini kaybetmesine ve işletmenin yok olmasına neden olur. Bu istenmeyen sonuçları ortadan kaldırmak için otel işletmeleri birbirleri ile bağlantılı yedi önemli ilkeyi yerine getirmelidir (Bkz: Şekil 3).

Tüm bu faaliyetlerin yanında ayrıca ‘müşteri tutma modeli’ adı altında bir dizi faaliyet adımları bulunmaktadır. Müşteriyi tutma modeli 3 önemli bölüm ve 12 adımdan oluşmaktadır. ‘Kişileri harekete geçirme ve müşteri tutma için örgütlenme’ birinci bölümü, ‘tüm örgütü müşteri tutmaya yöneltme’ ikinci bölümü ve ‘örgütsel bütünleşme’ üçüncü bölümü oluşturmaktadır. Bu konuda söz konusu uygulama adımlarını ise şu şekilde özetleyebiliriz (Odabaşı, 2005; 120-124):

- Adım 1: Bu işte hepimiz beraberiz.
- Adım 2: Müşterileri bilmek onları tutmak demektir.
- Adım 3: En iyi müşterilere odaklanma
- Adım 4: Çalışanlara yetkiler verme
- Adım 5: İç müşteriler
- Adım 6: Hata insana özgüdür.
- Adım 7: Bağlantıyı sürdürme
- Adım 8: Müşteriyle çok yönlü ilişki kurma
- Adım 9: Önder olun, izleyin ya da yoldan çekilin
- Adım 10: Karşılaşılan sorun herkesin sorunudur
- Adım 11: İyi işin farkına varma
- Adım 12: Bugün geçerli olan yarın geçerli olmayabilir.

Şekil 6. Müşterileri Tutma Faaliyetleri



Kaynak: Odabaşı, 2005; 116

2.2.3. Müşteri Şikayetlerini Ele Alma

Otel işletmeciliğinde ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu açık biçimde bilinmektedir. Bu nedenle, kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için akılcı bir çaba göstermek gerekir. Öneri ya da şikayetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterinin arkadaşlarına ve meslektaşlarına şikayetlerinin nasıl ele alındığını anlatmaları büyük bir olasılıktır. Öte yandan, müşterilerin pek çoğu şikayet etmek için bir çabada bulunmaz. Ancak kırınlıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin çevresine maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler söyledikleri çok önemli bir konu olarak önümüze çıkmaktadır. Ürün ya da hizmetten hoşnut olmayan müşterilerin bu durumu en az 10 kişiye aktardığı, hoşnut olanların ise sadece 4-5 kişiye ilettikleri araştırmalar ile ortaya konmuştur. Şikayette bulunan, ürün ya da hizmetin kalitesini beğenmeyen ve kuruluşun hiçbir düzeltici eylemini göremeyen müşterilerden her biri için ürünü satın almayı bırakabilecek 50 ya da daha fazla kişi olduğu tahmin edilmektedir. Bu açıdan, şikayetlerin ele alınması müşteri odaklı bir kuruluş için çok önemlidir (Odabaşı, 2005; 115-119).

Müşteri şikayeti esnasında müşteriyi sakinleştirmek, konuyu çözümlmek en azından kolaylaştırmak için atılması gereken ilk adımdır. Müşteriler çoğu kez sonucun ne olacağıyla değil şikayetlerinin nasıl ele alındığı ile özellikle ilgilenirler. Bu noktada 6 temel kural geçerlidir. Bu kuralları şu şekilde sıralamak mümkündür (Wellemin, 1999; 62-64):

- **Dinlemek:** Hiçbir şey müşteriyi şikayet ettiği kişinin dikkatini vererek onu dinlememesi dahası konunun anlaşıldığını varsayarak sözün kesmesi kadar kızdıramaz. Müşterinin söyledikleri dinlenmeli, asla kesilmemeli, not alınmalı ve müşterinin şikayetinin anlaşıldığını ifade edecek şekilde ilgi gösterilmelidir. Bu koşullar altında yetkilinin sakin ve nazik olması gerekmektedir.
- **Araştırmak:** Müşteri şikayeti esnasında gerçekler ortaya çıkmalı ve olayın tamamını ortaya çıkarmak için gerekirse soru sorulmalıdır. Bazı durumlarda müşteri tarafından atlanan bir noktayı ortaya çıkararak veya yanlış anlaşılmiş bir noktayı izah ederek konunun çözümlenmesine yardımcı olunur.
- **Çözüme ulaşmak:** ilgili tüm gerçekleri ortaya çıkarırken, müşteriye kabul edebileceği bir çözüm sunulmalıdır. Bu noktada yetkili sorunun, tamamını çözemese dahi konu nihai çözüme ulaşıncaya kadar müşterinin kabul edeceği bir çözüm üretmiş olmaktadır.
- **Ulaşılan çözüme bağlı kalmak:** Müşteriyi ikinci kez güç durumunda bırakmak vaad edilenin arkasında durmamak geri dönüşü olmayan bir hatadır. Müşteri şikayetine cevap veren bu konuda birebir muhatap olan yetkili aldığı sorumluluğu yerine getirmelidir.
- **Takip:** Üzerinde uzlaşılan uygulanması sağlanmalıdır. Bunun sonucunda memnun edilen müşteri gelecekte sadık müşteriler haline gelecekler ve başka potansiyel müşterilere işletmeyi tavsiye edeceklerdir.
- **Gerektiği taktirde süreci devam ettirmek (genişletmek):** Müşterinin kabul ettiği bir çözüme ulaşmak her zaman kolay olmayabilir. Müşteriler çoğu kez mantıklı olmakla beraber bu kuralın istisnası her zaman mevcuttur. Bu nedenle

bazı konuların üst düzeyde çözümlenmesi gerektiğinden genişletme süreci her zaman mevcut olmalı ve uygun durumlarda uygulanmalıdır.

Müşteri tutma ve kazanmanın önemli bir boyutunu, müşteri şikayetlerini etkin biçimde ele almak oluşturmaktadır. Pek çok gelişmiş kuruluş müşteri şikayetlerini ele almanın en iyi yollarından birinin satış temsilcilerinin kişisel çabaları aracılığıyla gerçekleştirildiğini öğrenmişlerdir. Bu, satış elemanı halkla ilişkiler bölümünün tüm sorumluluğunu yüklenbilir anlamına gelir. Bu yükü taşıyan satış elemanı etkili bir iş yapmaya her zaman hazırlıklı olmalıdır. Şikayetler, aslında birçok fırsatı da yaratabilmektedir Örneğin (Odabaşı, 2005; 135);

- Zayıf yönlerin belirlenmesi,
- İşlerin düzeltilip, doğru yapılması,
- Müşteriyi sıkıntıdan kurtarma,
- Bağlılığı teşvik etme gibi.

Araştırmalar gösteriyor ki, ürün ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin büyük kısmı şikayette bulunuluyor. Şikayet edenlerin büyük kısmı ise satış yerlerine şikayetlerini aktarmakta, üreticilere durumu aktarmamaktadır.

Şikayet etmeme nedeni olarak üç önemli unsur ortaya çıkmaktadır (Odabaşı, 2005; 135).

- Şikayet etme zaman ve çaba açısından değmez bulunur.
- Şikayetin hiçbir şey deştirmeyeceğine inanılır. Kimse sorunları duymak istememektedir.
- Nereye ve ne zaman şikayet edileceği bilinmemektedir.

Her neden, müşterinin şirkete duyduğu güvenin azlığının göstergesi olarak Önümüze çıkmaktadır, Bu durum “müşteri karamsarlığı” olarak açıklanabilir. Şikayet sonucu müşteri tatmini oranının düşük olması maalesef bu durumu gösterebilmektedir (Odabaşı, 2005; 136).

Müşteri şikayetleri işletmenin aynasıdır. Her müşteri kendisi ve berberinde getireceği potansiyel müşteriler olarak değerli görülmeli şikayetleri dikkate alınmalı ve çözümlenmelidir. müşteri şikayetlerine verilen özen işletmeye müşteri memnuniyetini geliştiren, zenginleştiren ilave faydalar kazandırır.

2.3. Müşteri Odaklılık

Bir otel işletmesinin müşteri odaklı olmayı başarısındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi örgüt kültürüdür. Müşteriler kendilerine yönelik davranış ve tutumların gerçekten içten olup olmadığını, kendilerine aldırış edilip edilmediğini çok kısa sürede anlarlar. Sadece siparişi almaya, satışı gerçekleştirmeye yönelik yapay davranışlar hemen fark edilir. Çoğu zaman günlük iş hayatında herkesi memnun etmek oldukça zordur. Müşteriler açısından davranışların ve tutumların çalışanların kendi tavırlarını olduğu, yoksa işletmenin ilkelerini mi yansıttığını ayırt etmek olanaksızdır. Bu durum, işletmenin ve çalışanların bir bütün olarak bu tür kültüre sahip olmasını zorunlu kılabilir (Odabaşı, 2005; 178-181).

Genel olarak müşteri odaklılık kavramı altında yer alan müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri çabalarıyla müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini elde edilmeye çalışılmaktadır. Müşteri ilişkilerini kuruluşla müşteri arasında kurulan satışa ilişkin bütün eylemleri içeren karşılıklı yarar ve ihtiyaçların tatminini sağlayan süreç olarak ifade edebiliriz. Müşteri ilişkilerinin güçlü ve sağlam kurulmasıyla da tatmin bağlılık kolaylıkla sağlanabilmektedir.

Müşteri odaklılık işletmelerde, müşteri tatmininin hem bir işletme hedefi hem de pazarlama aracı olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Böylelikle müşteri tatminini elde eden işletmelerin hedef pazarlarına daha kolay ulaşabildikleri de görülmektedir. Satın alma davranışlarıyla ortaya çıkan müşteri tatmini, ürün performansı ve müşteri beklentilerinin karşılanması ile bağlantılı olmaktadır. Bu doğrultuda müşteri tatmini genel olarak; bireyin beklentileri doğrultusunda belirli bir ürün kullanımı sonucunda elde ettiği memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak da tanımlanabilir. Tanımdan anlaşılacağı gibi tatmin, belirli bir ürünün gösterdiği performans sonucunda müşteri beklentilerini karşılayıcı fonksiyon niteliğini

taşımaktadır.

Müşteri tatminin sağlanmasında temel kural, kaliteli sunumu ve müşteri ilişkilerini etkili kılmaktır. Kısaca müşteri tatmini; müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetinin birleşiminden oluşmaktadır. Müşteri hizmetleri kuruluşların çalışmalarını yürütürken, gerek yönetici ve işletme sahipleri gerekse çalışanlar tarafından müşteriyi memnun etmek için yaptığı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle müşteriye hizmet etmek amacıyla çoğu zaman müşteriye yönelik olarak bir değişim sürecine girmeyi hatta işletmenin zararına olsa bir müşteriyi öncelikli kılan kararları almayı gerektirmektedir. Müşterilerin işletmeyi nasıl gördüklerini yani kurum imajı, sunulan hizmet ve müşterilerle olan iletişimin mükemmelliğine bağlıdır. Müşteri hizmetlerinde önemli olan, müşteriler tarafından görüldüğü biçimiyle hizmet profilinin iyi odaklanmış net bir hizmet imajına dönüştürülmesidir. Bunu gerçekleştirmek için de yapılacak ilk uygulama açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi hizmet standartlarını belirlemektir.

İşletme ile karşılıklı etkileşimde bulunan bir müşterinin algıları, müşteri tatmininin anahtar verilerinden biridir. Yoğun olarak bir müşterinin kendisine nasıl davranıldığı gibi, yapılan işlemler hakkında ne hissettiği, satın alınan mal ve hizmetin kalitesinin belirlenmesinden daha önemli olabilmektedir. Müşterilerle kurulan iletişimin kalitesi ve etkinliği de müşteri tatminin derecesini doğrudan etkilemektedir. İşletmenin müşterileriyle kurduğu yetersiz iletişim çoğu kez, gelecek dönemlerde üstesinden zor gelinebilecek, zarar verici ve uzun süreli etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle işletmeler müşteri ilişkilerini, yapılması veya yapılmaması gerekenlerin yer aldığı bir görev listesi olarak algılamamalı, bir yaşam tarzı olarak benimsemelidir.

Müşteri ilişkileri müşteri tatminin yanı sıra işletmeye pek çok fayda sağlamaktadır. Müşterilerden gelen istekler sonucunda ürün geliştirebilir ya da farklı kullanım alanları yaratılabilir. Ancak etkin müşteri ilişkilerinin en önemli sonucu kârlılıktır. Çünkü yeni müşterilerin kazanılması için sarf edilen çabaların maliyetinin, var olan müşterilerin elde tutulmasından doğacak maliyetlerden daha fazla olduğu bilinmektedir (Karpaz, İzmir; 53).

Yöneticilere verilen eğitimlerin kapsamına çalışanların yönetimi de dahil edilmelidir. Yöneticiliğin asıl sırrı, yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında saklıdır. Özellikle işletme içinde ve işletmenin dışında çalışanlar arasında da iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu iletişimin geliştirilmesi ise, yöneticilerden başlanarak sağlanır. Yöneticiler, her zaman kim olursa olsun karşısında bulunan insanlara saygı duymalı ve onları işletmenin en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir. Müşteri ilişkilerinde başarılı olmanın temel taşı çalışma veriminin de artmasına katkı sağlayacak olan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesidir

İletişim gelişmesinde yöneticiler aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Acuner, Ankara, 9):

- Yöneticiler, müşteri ilişkilerinin yükseltilmesi konusunda belirlenen işletme hedeflerine ulaşmış astlarını ödüllendirirlerse, iş hayatlarından memnun ve tatmin olmuş astlarla çalışırlar.
- Yöneticiler, eğitim vererek ve yönlendirerek, etken müşteri ilişkileri hedeflerin ulaşma ile ödül arasındaki bağlantıyı açıklarlarsa, astlar daha rahat ve verimli çalışacaklardır.
- Yöneticiler, etken müşteri ilişkileri görevinin başarılmasında astlarına yardımcı olarak ve zor işlerde onları destekleyerek, astların memnuniyetini, dolayısıyla işgücünün verimini artırabilir.
- Yöneticiler, işin baskısını ve gerilimini azaltarak astların daha olumlu bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, onları memnun edebilir.
- Yöneticiler, kendisine bağlı çalışanları geliştirebilmek için onları gözlemlemelidir. Bilim adamlarının gözlem yönteminden yararlanmalı ve bilgi toplamalıdır.

- Yöneticiler, işletme içindeki kendisiyle ilgili her kilit çalışanın müşterilere karşı davranışlarını inceleyen bir dosya açabilir. Çalışanın güçlü yanları, zayıf yanları, tercihleri, kızdığı şeyler, kendisine nasıl davranılmasını istediği bu dosyaya yazılabilir.

Planlı ve sistematik bir bilimsel gözlem yöntemiyle, çalışanların davranışlarının daha derinliğine anlaşılması mümkün olur. Böylece, yöneticiler çalışanları anlamada keskin bir yetenek kazanabilir.

2.3.1. Müşteri Odaklı Kalitenin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi

Günümüzün dinamik gelişim şartlarında rekabet olgusu, ister mal ister hizmet üretiyor olsun tüm kuruluşlar için hayati önem arz etmektedir. Organizasyon yapılarını ortamın gerektirdiği şekilde revize edemeyen kuruluşlar sistem dışına itilmektedirler. Eski üretim amaçlı ‘ne üretirsem onu satırım’ düşüncesi yerini kalite ve müşteri odaklı ‘müşteri ne isterse onu üretirim’ anlayışına bırakmıştır. Artık en büyük yatırım, ürün ya da hizmetleri üreten ve kullanan insana yapılan yatırım olarak görülmektedir. Üst düzeyde çalışan ve müşteri memnuniyeti hedeflenmekte, bu hedefe ulaşabilmek için yoğun çabalar sarf edilmektedir. Bu çabalardan biri de, kuruluşların sundukları ürünlere ek bir değer katabilmek amacıyla, kaliteli hizmet performansı gösterme yolundaki üstün gayretleridir (Akkaya, 2002; 4).

Hizmet kalitesi, bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneği şeklinde tanımlanabilir ki burada önemli olan müşteri tarafından algılanan kalitedir. Dolayısıyla, hizmet kalitesi konusunda kalitenin, müşteri tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin müşteriye tatmin etme düzeyi olduğunu söyleyebiliriz

Kaliteli hizmet performansı geliştirebilmek için kuruluşlar öncelikle kalite kültürünü hizmet anlayışlarının özüne yerleştirmelidirler. Bu da öncelikle müşteri gözünde firma imajı olan çalışanların performanslarını artırıcı önlemlerin alınmasıyla ve hizmet verilen müşteri tabanının özellikleri, istek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş bir hizmet programının yürürlüğe konulmasıyla olabilecektir (Akkaya, 2002; 4).

Faaliyet alanı ne olursa olsun, tüm kuruluşların var olma nedenlerinin müşterilerine hizmet etmek olduğu bilinmektedir. O halde yapılması gereken, kaliteli ürün ve kaliteli

hizmetin bir araya gelmesiyle oluşacak güçlü sinerjiyi müşterilere ulaştırmak olacaktır

Müşteri odaklı kalitede en temel fikir 'müşteri yaratmak' olmalıdır. Çünkü müşteri ihtiyacını tam anlamıyla tatmin eden bir ürün veya hizmet, yüksek kaliteli rekabetçi bir üründen daha iyidir. Bu nedenle en önemli kalite ölçüsü müşteri tatminidir. Müşteri odaklı kalitede müşteri uzun vadeli stratejik bir işletme varlığı olarak görülmelidir. Çünkü, müşteriyi kalite sürecine dahil edebilmek, kaliteyi onun beklentilerine uygun olarak belirleyebilmek ve müşteri tatmini çıktısına ulaşabilmek için bu gereklidir (Acuner, 2001; 34).

Müşteri tatmini; 'müşterinin bir mal ya da hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyokültürel değerlere (kendi aile ve kültürüne, sosyal sınıf ve statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, önyargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur'. Müşteri tatmininin korunması ve artırılması için, müşterinin satın alma öncesi mal ya da hizmetten haberdar olmasından, onun ilişkisi tamamen kesilene kadar geçen süreçte; müşteride tatmine katkıda bulunabilecek herhangi bir mal ya da hizmetin, müşteride değişen yukarıdaki değerlere zaman içerisinde doğru karşılık vermesi gerek ve yeter şarttır. Müşteri tatminini ciddi anlamda etkileyen kriterler olarak sağlıklı, temiz, bakımlı, dayanıklı, moda, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi mal ya da hizmetin fiziksel özelliklerinin yanı sıra; aranan mal ve hizmetin istenen zamanda, istendiği yerde, uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi kriterler de sayılabilir (Akkaya, 2002; 4).

Bir müşterinin mal ve hizmet satın alma öncesi ve sonrası yaptığı karşılaştırmalar şöyle özetlenebilir (Acuner, 2001;52):

- İhtiyaç paketi ile sunulan yarar paketi ne kadar uyuyor: İki insanın ihtiyacı tamamen %100 uyuşmaz. Ancak her iki insan da aynı malı kullanıyor veya aynı hizmetten yararlanıyor olabilir.
- Beklenen performans ile algılanan performansın karşılaştırılması: Burada önemli olan; makinenin, aracın, insanın, yiyeceğin yani mal ya da hizmetin gerçek performansı değil, onu kullananın o performansı nasıl algıladığıdır Bu durum, nerede ise tamamı ile o müşterinin kullandığı mal ya da hizmet hakkında

bilgisine, bilincine, dikkatine, ön yargılarına ve değerlerine bağlıdır. Bu nedenle müşteri beklediği ile kendi algıladığı performansı karşılaştırmaktadır.

- Kurtulmayı umduğu külfetlerle, karşılanan külfetler: İnsanların bazı ihtiyaçları sonradan ortaya çıkabilir ya da malı satın aldıktan sonra onların farkına varabilirler.

Sadece iki kelime ile ifade edilen 'müşteri tatmini' hedefine ulaşmak için müşterilerin çok iyi tanınması ve çeşitli psikolojik ve sosyokültürel öğeler bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

Yüzde yüz müşteri tatmini sağlamak için pazar araştırmalarının, ürün tasarımının, üretimin, satış, nakliye ve satış sonrası hizmetlerinin tümünün sistemli ve koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu ise müşteri odaklı kalite düşüncesi ile mümkündür (Acuner, 2001; 52).

2.3.2. Müşteri Odaklı Satışın Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi

Satıcılık sadece teknikleri öğrenmek ve onları uygulamadan ibaret değildir. Sadece bu tekniklerle ilgilenmek, müşterilerinizi kendilerini yönlendiriliyor gibi hissetmelerine yol açar. (Rona, 1998; 119). Satış tekniklerinin dürüstlük ilkelerine uyması gerekmektedir. Müşterileriniz için bir değer yaratmak ana hedefiniz olmalıdır. Onların istek ve ihtiyaçlarını anlayana kadar fiyattan satıştan ve sunumdan bahsedilmemesi gerekmektedir. Ayrıca onları anladığınızı, onun ihtiyaçlarına cevap vermek, problemlerini çözmek için orada bulunduğunuzu ona hissettirmelisiniz.

Satmanın en iyi yolu müşteri odaklı çözümler hedefiniz olmalıdır. Müşteri odaklı satışta (Cullen, 1999; 41);

- İnsanların ilgilendikleri konulardan konuşarak ilgi uyandırmak
- Gereksinimleri, hedefleri, öncelikleri ve kişisel kazançları ortaya çıkarmak
- Müşteri odaklı çözüm üretmek

Müşteri odaklı satış olası müşterilerin satın aldıkları ürünlerin ya da hizmetlerin tam karşılığını alabilecekleri tek yoldur. Ve satın almayı bağlı bir müşteriye çevirmenin tek yoludur. Bu satış yolu, fiyat indirim uygulamasından çok daha etkilidir.

Müşteri odaklı satışın kalbi etkili bir satış görüşmesidir. Satıcılar çeşitli yöntemlerle, müşterinin ihtiyaçlarını, arzularını, umutlarını ve amaçlarını öğrenmek için nasıl bir araya getirmesi gerektiğini bilmelidir. Bu tür çözüm üretmeye zaman ayırmanız müşteriye memnun etmeniz tek yoludur. Ayrıca bu sizi sıradan satıcılardan ayıracaktır. Bunları yapmadığınız takdirde ne kadar çaba gösterirseniz gösterin başarılı olamazsınız.

2.3.3. Müşteri Odaklı Yönetim

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu olgunluk döneminde, ne ürünün kalitesi, ne çeşidi, ne de fiyat, işletmelerin rekabette öne geçmesini sağlayabilmektedir. Çünkü rakip işletmelerden biri daha kaliteli ve ucuz ürün veya hizmeti pazara sunabilmektedir. Bu aşamada işletmeyi ayakta tutacak, rakiplerinizden öne geçirecek olan tek unsur, müşteri ile kurulan bağ olmaktadır.. Bunun için işletmenin ürüne odaklanmayı bırakıp, müşteri ile işletme arasında bir bağ kuracak markaya ve insan kaynaklarına önem vermesi gerekmektedir.. Markanın müşteri üzerinde oluşturduğu etki, yine işletmenin insan kaynağı olarak çalışanların tutumunu , müşteri sadakatini doğrudan etkilemektedir. ‘At arabası otomobil ile, daktilo ise bilgisayar ile çöktü. Bugün araba da bilgisayar da olgunluk dönemlerini yaşıyor’ diyen Dr. Marika Taishoff, olgunluk dönemine gelindiğinde zirveyi koruyabilmek için, işletmelerin müşteriye her şeyden üstün tutup, ürün ve hizmet ile müşteriye bir katma değer meydana getirmeleri gerektiğini belirtiyor. Çünkü mal geri gelebilir; ama müşterinin geleceği garanti değildir.

2.3.3.1. Müşteri Odaklı Yönetimin Ana Öğeleri

Müşteri odaklı yönetimin ana öğelerini; ekonomik etkinlik, hedeflerle yönetim,ölçmek, çalışanların tam katılımı, ara müşteri zinciri, sıfır hata, kültürel değişim, üst yönetimin inancı, iletişim olarak sıralamak mümkündür.

Şekil 7. Müşteri Odaklı Yönetimin Öğeleri



Kaynak: Taşkın,1998; 49

2.3.3.1.1.Ekonomik Etkinlik

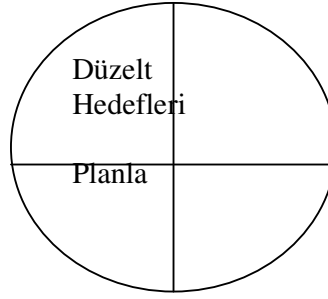
Ekonomik etkinlik, bir taraftan daha önce yapılmış hataları tekrarlamamak anlamına gelirken, diğer taraftan çıkması olası problemleri öngörüp bunların önlemlerini şimdiden almak demektir. Bu durumda esas olan satıştan tasarıma, imalattan montaja kadar her aşamada ve tüm birimlerde hata yapmamak ya da her işi ilk seferde doğru yapmaktır (Erzen,1994; 58).

2.3.3.1.2.Hedeflerle Yönetim

Hedeflerle yönetimin esası, temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığının işlenmesidir.

Hedef yönetiminin başarı anahtarı tepe yönetimince benimsenmesi, desteklenmesi ve uygulanmasıdır. Alt kademedeki yöneticiler, üst kademe bu sistemi kullanmadıkça söz konusu bu yaklaşıma isteksiz olacaklarından sadece sözlü desteğin başarıya ulaşmada katkısı yeterli olmaz. (Taşkın, 1998; 51)

Şekil 8. Hedeflerle Yönetim



Kaynak: Taşkın,1998; 51

2.3.3.1.3.Ölçmek

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için şirketin her yönüyle gelişmesi gerekir. Ölçülmeyen şey geliştirilemeyeceğine göre, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır.

2.3.3.1.4.Çalışanların Tam Katılımı

Sürekli gelişime ulaşılabilmesi için çalışanların tam katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların tam katılımında liderlerin çok önemli bir rolü vardır. Çalışanların tam katılımını sağlamada çok spesifik amaçlar, belli yöntemler ve uyulması gereken sıkı bir disiplin

vardır. Ayrıca çalışanların tam katılımında motivasyon ve ödüllendirmenin de önemli bir rolü vardır.

2.3.3.1.5. Ara Müşteri Zinciri

Müşterinin yalnızca nihai mal veya hizmeti satın alan kişi olarak düşünülmesi son derece yanlıştır. Müşteri bir bölüm olabileceği gibi yaptığınız işi talep eden şirket içinde herhangi bir kişi de olabilir. Kalite çok sayıda halkanın bir araya getirilmesiyle oluşan bir zincire benzer. Her bir proses zincirine yeni bir halka eklenmektedir. Bir halkanın zayıf olması tüm zincirin mukavemetini azaltacaktır. O halde yapılan her işlemde ara müşteri kavramı göz önünde bulundurularak, nihai ürün kalitesine gösterilen itina üretimin her aşamasına yansıtılmalıdır. Bir sonraki proses sizin müşterinizdir ve en az dış müşteri kadar önemlidir (Taşkın, 1998; 52-53).

2.3.3.1.6. Sıfır Hata

Toplam kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı vardır. Sanayide kalite verimi de son muayeneden başlamış, tasarımda kalite aşamasına kadar gelmiştir. Sıfır hataya ulaşmak için sadece standartlar ve tanımlar değil, hata paylaşma, hatayı tekrarlamama isteğinin de olması önemlidir.

2.3.3.1.7. Kültürel Değişim:

Küreselleşme ile rekabet koşullarının setleşmesi işletmeleri kalite ve verimlilik odaklı çalışmaya yönlendirmiştir. Artık müşteri memnuniyeti ve bağlılığına yönelik pazarlama anlayışı tüm firmalarda egemen oldukça kalite odaklı veya müşteri odaklı çalışmak ve verimlilik artışını sağlamak yönetimin en önemli hedefleri arasına girmiştir. Bu arada teknolojinin hızlı gelişimi, bilgi üretiminin hızlanması ve bilginin üretiminde, pazarlamada ve diğer fonksiyonlarda öneminin artması mevcut tüm sistemlerin değişimini zorunlu hale getirmektedir. Özellikle son 15-20 yıldır yaşanan değişim korunabilir statü bırakmamıştır. Değişim insanları, örgütleri ve toplumu etkilemekte ve değişime zorlamaktadır.

2.3.3.1.8. Üst Yönetimin İnancı:

Yöneticilerin en önemli hatalarından birisi firmanın yeterince iyi olduğu konusunda önyargılı olmalarıdır. Bu yargı büyük ölçüde, kendilerini mevcut durumun sorumlusu konumunda görmeleri nedeniyle, bir çeşit psikolojik savunma içgüdüsünden kaynaklanır. Aksini kabul etmek başarısızlığı kabul etmek gibi gelir. İşte en büyük hata bu noktada başlar. Bu nedenle, eğer üst yönetim firmanın şimdiki durumundan daha iyi olabileceğin ve gelişmenin gerekli olduğuna samimi bir şekilde inanmıyorsa, bu işe başlamanın hiçbir faydası yoktur. Yenilik süreci inançla başlar, yok olduğu zamanda biter.

2.3.3.1.9. İletişim:

Müşteri odaklı yönetim anlayışında iletişim; örgüt içi, örgüt dışı ve hedef kitlede yer alan insanlar açısından kalite hedeflerine dönük kodlanmış bilginin, duygu ve fikirlerin etkileşiminin ve paylaşımının yanı sıra Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulandığı tüm örgüt birimleri içinde sembolleri ve anlamları ortak bir yapıya getirme kararlılığı sürecidir. Bu süreç sonunda TKY felsefesi altında örgütlenen bireylerin bilgi, düşünce, duygu, tutum ve davranış kalıplarının iletişim ve etkileşim yoluyla bireyler arasında paylaşıldığı görülmektedir (Taşkın, 1998; 53-55).

2.3.4. Müşteri Odaklı Kültürün Yaratılması

Bir işletmenin müşteri odaklı olmayı başarısındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi örgüt kültürüdür. Değişimi getirmek ve uygulamak için örgütü uyumlaştırmaya yönelik kültürel konuların öncelikle ele alınması gereklidir.

Müşterilere yönelik tutumlar açısından üç tür örgütsel kültürden söz edilebilir;

- Müşteriye karşı küstah kibirli,
- Müşteriye karşı rahat,
- Müşteriye karşı tutkulu, canlı (müşteri odaklı).

Müşteriye karşı küstah kibirli bir kültür taşıyan kuruluşlar, kendilerini tanrının pazara, iş hayatına bir armağanı olarak görürler. Yanlış olana hiçbir şey kendi hatalarının sonucu değildir. Müşteriler şüpheyle karşılanır ve suçsuzluklarını ispat edinceye kadar suçlu

sayılır. Bu örgütsel kültür türü rekabetin artması ve tüketicilerin bilinçlenmesi sonucunda ortadan kalkmaya başlamıştır. Ancak günlük yaşantıda görülen örnekler hala tam olarak ortadan kalmadığını göstermektedir. Müşteriler ile çalışanların için bir şeyleri gerçekleştirmemek kibirini ve eğilimini en önemli özellik olarak görebilmekteyiz (Odabaşı, 1997; 164-165).

Müşteriye karşı rahat görünen, kendinden emin olan ikinci tür kültüre sahip örgüt, piyasadaki tarihsel gücünün ve şöhretinin yaşamını devam ettirebilecek bir etkiye sahip olduğuna inanır ve ona güvenir. Yaratılmış olan sadık müşterilerin kendilerini rakiplerden koruyup tercih edeceklerine inanırlar. Hizmet konusunda bir şikayet olduğunda, yapay olarak ilgilenme ve sorunu çözme vaatleri olmasına karşın, işi takip edip olumlu bir şekilde sonuçlandırdıkları çok ender görülür. Müşterilerin gerçek ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunu bilmezler ve araştırmaları kendileri yerine dışarıdaki firmalara yaptırmayı tercih ederler. Müşteriye güler yüzle davranıp, aldırıyormuş gözükküp aslında hiç aldırılmama davranışını benimsemişlerdir.

Üçüncü tür kültüre sahip müşteriye tutkulu, coşkulu tutumlar taşıyan bir örgüt müşteri odaklı olmanın başarı için temel olduğuna inanmıştır. Örgüt müşteri tatminini en üst düzeye (six-sigma, %99,99 müşterinin hoşnut olması, bir milyonda dört hata payına sahip olma gibi) çıkartmak için çabalarda bulunmaktadır. Üst yönetimin müşterilerle görüşmeleri, müşteri tatminini ölçmeye çalışan grupların oluşturulması, bağımsız araştırma şirketlerince müşteri tatmin düzeylerinin ölçülmesi hep bu amaca yöneliktir. Koşulsuz müşteri tatmini işletmenin ana felsefesi durumuna gelmiştir.

Müşteriler kendilerine yönelik davranış ve tutumların gerçekten içten olup olmadığını, kendilerine aldırış edilip edilmediğini çok kısa sürede anlarlar. Sadece siparişi almaya, satışı gerçekleştirilmeye yönelik yapay davranışlar hemen fark edilir. Çoğu zaman günlük iş hayatında herkesi memnun etmek oldukça zordur. Müşteriler açısından davranış ve tutumların, çalışanların kendi tavırları mı olduğu, yoksa şirketin ilkelerini mi yansıttığını ayırt etmek olanaksızdır. Bu durum şirket ve çalışanların bir bütün olarak bu tür kültüre sahip olmasını zorunlu kılabilir (Odabaşı, 1997; 165-167).

2.4. Müşteri Sadakati

Sadakat, kelime anlamı olarak içten bağlılık, sağlam ve güçlü dostluk anlamına gelmektedir. Müşteri sadakati, müşterinin alışveriş yaptıkları sektördeki toplam harcama kapasitesinin büyük çoğunluğunu aynı iş yerinden yapması demektir. Müşteri sadakati, müşterinin alışveriş alışkanlıklarının incelenmesiyle birlikte tanımlanabilir. Sadık bir müşteri (Interaktivite Bülteni, 1998; 1-7):

- Düzenli olarak bir iş yerinden alışveriş yapan,
- Aynı iş yerinden birçok ürün (çapraz ürün) ya da hizmet alan.
- Alışveriş yaptığı mağazayı diğer müşterilere tavsiye eden,
- Rekabetin tüm çekiciliğine rağmen şirkete olan bağlılığını gösteren müşteridir.

Yukarıdaki davranışların her biri doğrudan ya da dolaylı olarak şirketin satışlarına katkıda bulunur. Sadık müşteriler şirketler için en karlı müşterilerdir. Çünkü:

- Düşük servis maliyeti vardır. Çünkü bu müşterilerin gerek demografik özellikleri, gerekse harcama bilgileri veri ambarı sistemlerinde bulunmaktadır.
- Fiyat hassasiyetleri azdır. Bu müşteriler yaptıkları alışverişlerinde fiyat unsurunu arka plana iterler. İyiyi, kendilerini ait hissettikleri mağazadan aldıklarını bilirler.
- Harcamalarını belirli ekonomik koşullarda arttırmırlar. Sadık müşteriler, alışveriş yaptıkları firmalarında fazla ciro lu harcamalarını yaparlar. Mağazadaki çok fazla ürün kategorisinden alışveriş yaparlar.
- Firmaya yeni müşteri kazandırır lar. Sadık müşteriler kendi favori markalarını ya da alışveriş yaptıkları mağazaları başka kişilere tavsiye ederler.

2.4.1. Sadakat Tipleri

Sadakat tekrar satın alma olasılığı ve bağlılık derecesine göre dört grupta incelenebilir.

Tablo 1: Sadakat Tipleri

TEKRAR SATIN ALMA

	YÜKSEK	DÜŞÜK
BAĞLILIK	Esas(Birincil) Sadakat	Gizli Sadakat
DERECESİ	Sabit Sadakat	Sadakatin Olmaması

Kaynak: Varolan, 2003: 9

2.4.1.1. Esas (Birincil) Sadakat

Ödüle dayalı sadakat, sonuç alınması en kuvvetli sadakat tipidir. Bu tip müşteri grupları tüm iş sektörleri için tercih edilen gruplardır. Müşteriler farkına varıp almış oldukları ürünü kullanmanın ve bu ürünü tanıdıklarına tavsiye etmenin onurunu yaşarlar. Bu grup müşteriler ürün ya da hizmetin sesli avukatlarıdır.

2.4.1.2. Gizli Sadakat

Bu müşteri grubunda davranışsal etkiden çok durumsal etki müşterinin yeniden alışveriş yapmasını etkiler. Örneğin, Çin lokantalarının sadık bir müşterisi olan evli bir bayanın eşinin Türk yemeklerini tercih etmesi neticesinde (Çin lokantasına sadece fırsat bulunduğu ya da özel günlerde gitmesi ve genelde her ikisinin de ortak tercih ettikleri yemek türünü yapan lokantaları kullanmaları gizli sadakatin göstergesidir. Örnekteki benzer gizli sadakati oluşturan durumsal faktörlerin tespit edilmesi için şirketler çeşitli mücadele stratejileri geliştirmelidir. Bu örnekte, Çin lokantası yemek mönülerine az da olsa Türk yemek çeşitlerini ekleyerek isteksiz ama sürekli bir müşterisi olan evin erkeğinin sadakatini artırabilir.

2.4.1.3. Sabit Sadakat

Bu gruptaki müşteriler alışkanlıklarından ötürü alışveriş yaparlar. Bu alışveriş ‘Alıyoruz, çünkü her zaman kullandık bunu’ ya da ‘Çünkü çok uygun’ tarzında alışveriş tipidir. Burada durumsal faktörler tekrardan satın almayı teşvik eder, davranışsal

faktörlerin önemi yoktur. Müşteriler ürünü aldıkları şirkete karşı az bir derecede tatminlik duyarlar ya da aslında ortada gerçek bir tatminkarlık yoktur. Bu sadakat, sıklıkla alınan ürünlerde mevcuttur. Müşteriler, aynı ürünün rakiplerdeki görülür bir faydasına göre alışveriş yaptıkları şirketi değiştirebilirler.

2.4.1.4. Sadakatin Olmaması

Birçok değişik nedenden ötürü bazı müşterilerde ürün ya da hizmetlere karşı sadakat bulunmamaktadır. Şirketler, sadakatin olmadığı müşterileri hedef kitlelerinden çıkarmalıdır; çünkü bu müşteri grubu hiçbir zaman sadık müşteri olmayacaktır, ayrıca şirketlerin finanssal büyümelerine de çok az katkıda bulunacaktır. Bu gruptan sadakatleri geliştirilebilecek gibi olan müşteri grupları desteklenmelidir (Varolan, 2003; 8-10).

2.4.2. Müşteri Sadakati Yaratma

Geçmişte alışveriş, yakın ilişkilere ve iyi tanımaya dayalı olmaktadır. Mahalle bakkalı veya kentin iyi bilinen tuhafiyecisi ailemizi ve aile bireylerini yakından tanır, onların gelirlerini ve mesleklerini bilirdi. Kişilerin ne isteyebileceğini tahmin edebilirdi. Satışa sunduğu ürünleri uygun olarak sipariş eder, taksitli satış yapardı. Hatta aile fertlerindeki başarılarla, üzüntü ve mutluluklarla yakından ilgilenirdi.

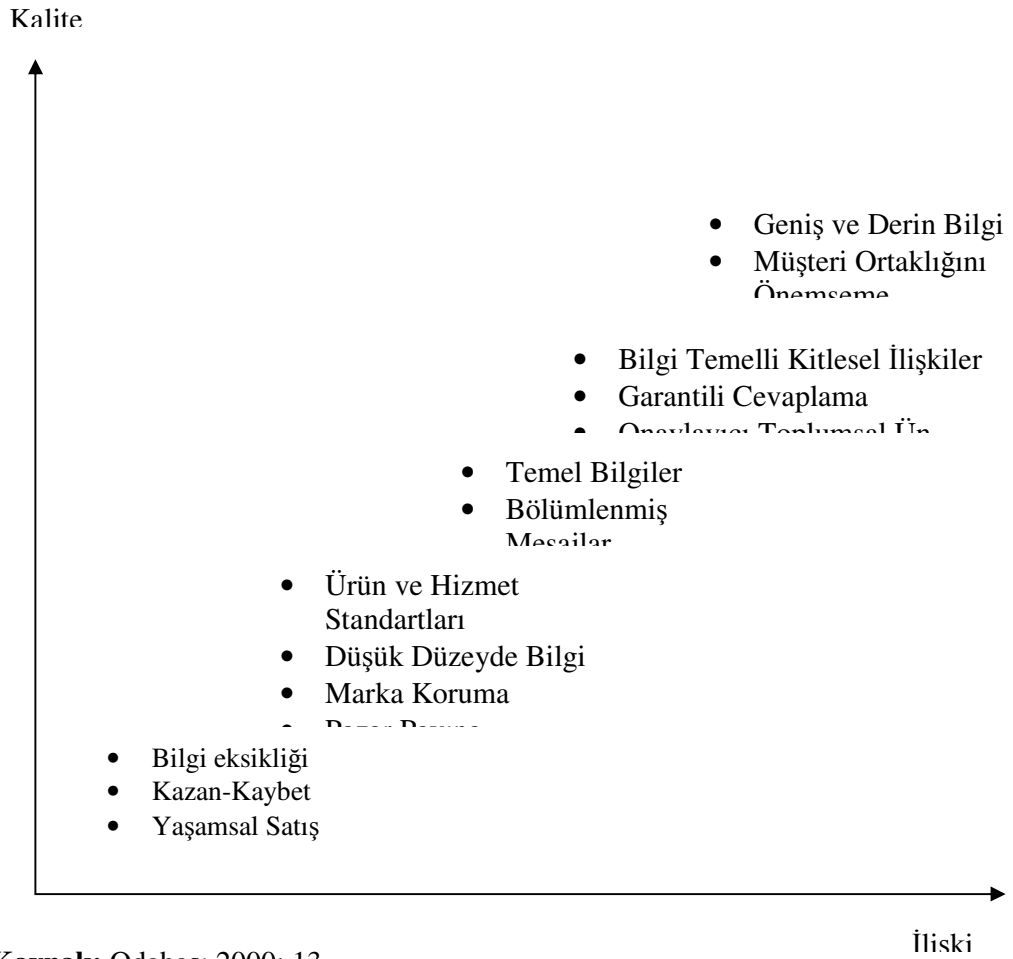
Ancak geniş kitlelerin alışveriş yaptıkları mekanların çoğalması, kitle pazarlama yöntemlerinin yaygınlaşması bu ilişkilere son vermiştir. Kabul edilebilir fiyatlarda, yüksek kalitede ve çeşitteki ürün ve hizmetler maliyet etkin bir yolla daha çok insana ulaşma olanağı bulmuştur. Öte yandan bireyler olarak insanlarla ilişkiler bozularak kaybedilmiştir. Müşterileri değerli, sadık müşteriler olarak görme, onların sadakatini geliştirme yerine, bilinmeyen, yakından tanınmayan kitleler olarak algılamaya yanlılığına düşülmüştür. Onlara indirim kuponları gönderilmiş, on beş saniyelik reklamlar yapılmış, ürün ve imaj konumlandırması yapılmış ve bunların satışta önemli faktörler olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak sadakat değil, fiyat konuları etkili olmaya başlamıştır. Kişisel hizmet azalmış, bireysel tanınma ve sadakat kaybolmuştur. Fiyatlar düşmüş, kalite ve rekabet artmıştır (Odabaşı, 2005; 11).

Bütün bunların yanı sıra, günümüzün müşterileri büyük değişimler göstermektedir. Teknoloji ve rekabetteki gelişmeler de göz önüne alındığında müşterilerin yeni istekleri aşağıdaki gibi şekillenmeye başlamıştır (Odabaşı, 2005; 13):

- Müşterilerin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucunda müşteri kendine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri kendine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını beklemektedir.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını beklemektedir.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, yürütülmesini beklemektedir.

Bu gelişmelerden yararlanarak, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma eğiliminde olan firmalar çoğalmaktadır. Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişmeler tek yönlü ilişkiden çift yönlü ilişkiye ve etkilerine dönüşümü olanaklı kılmaktadır. ABD’de şirketlerin yatırım mallarına yaptığı harcamaların yarıdan fazlası, bu ilişkiyi oluşturmayı amaçlayan bilgi teknolojisi alanında olmaktadır (Odabaşı, 2005; 11-13).

Şekil 9: İlişki Kalitesinin Evrimi



Kaynak: Odabaşı,2000; 13

Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerimizi satmak yerine, var olan müşterilerimizin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanılır. Böyle bir stratejinin unsurları aşağıdaki gibi olabilir (Odabaşı, 2005; 14-15):

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma,
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma,
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha çok kaynak harcanması,
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme. Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma,

- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma,
- Müşteriler hakkındaki bilgileri daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma,
- Pazar payı oluşturma yerine müşteri payı oluşturmaya çalışma

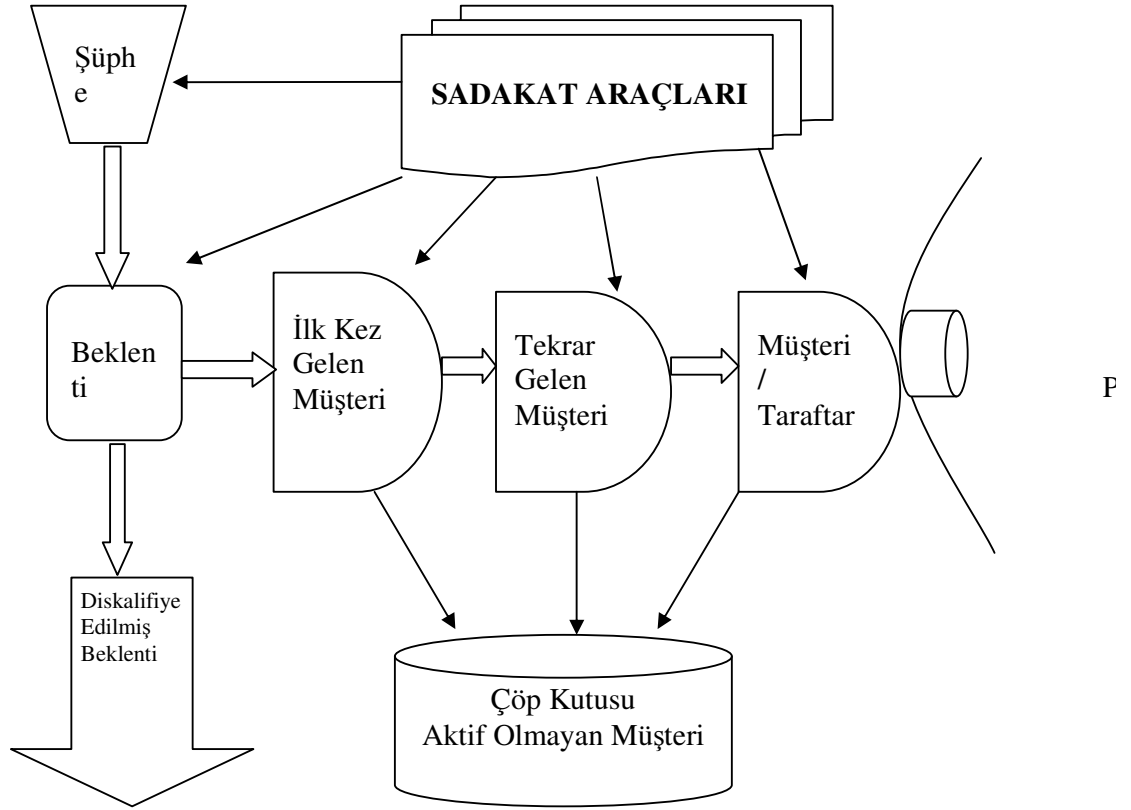
Müşteri odaklı olmak, şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir bileşeni müşteri tatmini ve ölçümüdür. Müşteri tatmini müşterinin bekledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur. Müşteri tatmini ve hizmet kalitesi tatmin araştırma programları yapılarak müşteri memnuniyeti ölçülmeye çalışılır. Bu çalışmaların amacı, bütün müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bu herkese aynı düzeyde hizmet etmek değildir. Bir bankanın çok yüksek düzeyde mevduatı olan bir müşterisine gösterdiği hizmeti, mütevazı bir hesaba sahip olana da sağlaması beklenemez. Ancak her hizmet düzeyinde gereken kalitenin sağlanmasına çalışılmalıdır.

Yeni müşteriler elde etmenin şu anki müşterileri korumaktan çok daha maliyetli olduğu göz önüne alınırsa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar karlı olunacağı gerçeği ortaya çıkar. Müşteri tatmini ölçümleme çalışması aracılığıyla müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır (Odabaşı, 2005; 15-17).

2.4.3. Müşteri Sadakatini Sağlama Yolları

Sadık bir müşteriyi elde etmenin haftalar, aylar veya yıllar sürer gibi bir zamanı yoktur, tıpkı meşe palamudundan meşe ağacının oluşması gibi uzun zaman alır, çünkü aşama aşama ilerleyen bir süreçtir (Interaktivite Bülteni, 1998; 3-7).

Şekil 10: Sadakat Araçları



Kaynak: Griffin ve Customer, 1997; 28

Müşteri sadakatini yaratmanın evrimi Tablo 2’de özetlenmiştir:

Tablo 2: Müşteri Sadakatini Yaratmanın Evrimi

	ŞÜPHE / BEKLENTİ	İLK KEZ GELEN MÜŞTERİ GRUBU	TEKRAR GELEN MÜŞTERİ GRUBU	SADIK MÜŞTERİ GRUBU	TARAFTAR MÜŞTERİ GRUBU
MÜŞTERİ KARLILIĞI	Yoka Yakın	Az	Normal	İyi	Çok İyi
PAZARLAMA SATIŞ HEDEFİ	Çekicilik	İşleme özel	İlişki Geliştirme	İlişkiyi Genişletmek	Kuvvetli İlişki
PAZARLAMA/ SATIŞ STRATEJİSİ	Faydaları Aktarmak	Söz Verilen Faydaları Sağlamak	Hizmet ve Destek Yoluyla Artan Değer Sağlamak	Hizmet ve Destek Ötesinde Değer Sağlamak	Değer Sağlamak ve Şirket için Yeni Satış Kaynağı Yaratmak
PAZARLAMA / SATIŞ MALİYETİ	Çok Fazla	Fazla	Normal	Az	Çok Az
MÜŞTERİ / ALIŞVERİŞ ALIŞKANLIĞI BİLGİSİ	Çok Az	Az	Normal	Fazla	Çok Fazla

Kaynak: Kaastra ve Boyd, 1996; 218

2.4.3.1. Şüpheli Müşteri Grubu

Bu aşama şirketlerin ürün ya da hizmetlerinden yararlanabilecek herkesi kapsar. Bu kişilere şüpheli denir, çünkü alışveriş yapmaları istenir fakat yine de biraz şüphe duyulur. Yapacakları alışverişten emin olunamaz.

Bu adımda, şüphe grubundaki müşterileri elde etmek için işletmelerin bir takım yatırımlar yapması gerekmektedir. İşletmeler bu noktada aşağıdaki hususlara odaklanmalıdırlar (Varolan, 2003; 12):

- Kimi hedef kitle olarak alacaklarına,

- Ürün ve hizmetlerini müşterinin sadakatini ve gelirini arttıracak şekilde nasıl konumlandıracaklarına,
- Şüpheli müşteri gruplarını nasıl ve hangi yolla beklentisi olan bir gruba yükselmelerini sağlayacaklarına

Hedef kitleyi belirlerken aşağıdaki noktalara önem verilmelidir (Varolan, 2003; 12):

- Toplam pazarı dikkatlice incelemek
- Pazarı segmentlere ayırmak
- Segmente ayrılmış her bir pazarı analiz etmek
- Aynı sektördeki rakipleri analiz etmek
- Pazardaki en etkili silahları keşfetmek

Şüpheli bir müşteri grubu ile temasa geçildiğinde, bu grubun şirketten beklentisi olan bir gruba terfi etmeleri için cevap verilmesi gereken bazı sorular vardır.

- Bu grubun istekleri veya sorunları nelerdir?
- Bu grubun, problemlerinin çözülmesi için arzusu var mıdır?
- Bu grup alışveriş yapmak için yetkiye sahip midir, istekli midir?
- Bu grup şirketin ürün veya hizmetlerinden yararlanmak için istek ve kabiliyete sahip midir?
- Bu grup belirli bir zaman periyodunda karar verme yetkisine sahip midir?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplar 'evet' ise, bu müşteri grubu beklentisi olan müşteri grubu durumuna yükselmiş demektir (Varolan, 2003; 13).

2.4.3.2. Beklentisi Olan Müşteri Grubu

Beklenti yaratan müşteri, şirketin ürün veya hizmetine ihtiyacı olan ve onu almaya gücü olan kişidir. Beklenti yaratan müşteri şirketten alışveriş yapmamış olmasına rağmen, şirket hakkında çeşitli yerlerden tavsiyeler almış, duymuş ya da okumuş birisi olabilir.

Bu kişiler şirketin kim olduğunu, ne sattığını, ne kadar sattığını ve nerede sattığını bilen fakat henüz alışverişi yapmamış olan kişilerdir.

Sadık müşteriyi elde etme sürecinde beklenti grubu olan müşterileri ilk kez alışveriş yapan gruba yükseltmek amacı güdülmelidir. Bunun için müşteriye doğrudan ya da dolaylı satış yapmak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmeden önce müşterinin güvenini kazanmak gerekmektedir. Müşterinin güvenini kazanırken aşağıdaki anahtarlar kullanılabilir (Varolan, 2003; 13-14).

- Şirket beklenti grubundaki bir müşteriyi kendini tanıtmaya süzgecinden geçirilmelidir. Araştırmalar göstermiştir ki, bir şirket, şirketin ürünleri ya da hizmetleri hakkında dört ya da daha fazla kez haberdar olan bir müşterinin gözünde o şirketin kredibilitesi oluşmuştur. İlk gönderilen mektubu belki müşteri çöpe atacaktır. İkinci mektuptan sonra "Daha önce sanırım bu şirketten mektup almıştım!" diye kendi kendini sorgulayacaktır. Üçüncü mektupta : "Bu şirket hakkında bir şeyler duymuştum, ne kararı versem acaba?" diyecektir. Dördüncü mektuptan sonra da : "Bunlar hakkında çok şey duydum, bir deneyeyim bu şirketi" fikrine kapılacaktır. Yani müşteriye hemen satış yapmaya çalışmak yerine öncelikle şirketi, misyonunu, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtan bilgilerle doğrudan posta yoluyla bilgilendirmek gerekir.
- Sürekli ve bilinçli olarak müşterinin istekleri şirketin ihtiyaçlarından ön planda tutulmalıdır. Her ne kadar şirketlerin misyonu iş hayatında rakipleri arasında başarıyı yakalamak olmasına rağmen bunun yolu en başta müşterilerin başarısını yakalamaları ve kendilerinden alışveriş yapmanın verdiği mutluluğu yaşamalarına bağlıdır.
- Müşteri şikayet, istek ya da talepleri daima gerçek kanıtlar ve sayılara dayanmalıdır. Müşteriyi mutlu etmek için duyması gerekenler dürüstlük çerçevesinde sunulmalıdır. Her ne kadar ana hedef satış yapmak olsa da inanılmaz bir şekilde bazı şirketler siparişi almak için her yola başvurmaktadır. Daima gerçekler konuşulmalıdır. Özellikle müşteriyi tekrar aralarında görmek istediklerinde, hatalı ve yanlış durumlar şirketlerin aleyhine işleyebilmektedir.

- Müşteriye sadece verilebilecek hizmet ya da ürünler için söz verilmelidir. Beklenti grubundaki bir müşteri heyecanlıdır ve kararlı bir şekilde ürünü almak için inandırıcı nedenleri arayan bir müşteridir. Bu nedenler doğru ve gerçekçi bir şekilde sunulabilirse şirket ile müşteri arasındaki ilişki ve satışlar için sağlam bir yapı kurulmuş olur, aksi halde bu girişim başlangıçta ya da ileride hayal kırıklığı ile sonuçlanır.

2.4.3.3. Diskalifiye Edilmiş Beklenti Grupları

Bu duruma düşmüş beklentiler, şirket hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olan fakat şirketin ürünü ya da hizmetini alma gücü ve iradesi olmayan yani ürünü almak istemeyen kişilerdir. Bu kişiler direkt olarak göz ardı edilmeden önce tekrar süzgeçten geçirilip potansiyelleri olanları üzerinde çalışılmalıdır (Varolan, 2003; 14).

2.4.3.4. İlk Kez Gelen Müşteri Grubu

Bu müşteri mağazaya bir defa gelmiş müşteridir. Halen alışveriş yaptığı mağazanın müşterisi olmaya devam edebileceği gibi, şirketin en yakın rakiplerine de gitme olasılığı olan müşterilerdir.

İlk kez mağazaya gelen bir müşterinin bir daha geri dönmemesinin aşağıdaki gibi nedenleri olabilir (Miller ve Diğerleri, 2000; 387):

- Erken yaşanan problemlerin şirket müşteri ilişkisini kesmesi: Eğer müşteri hayat çevriminin ilk üç ayından altı ayına kadar bir problem yaşanır, müşteri bu tarz problemleri ileride sıklıkla yaşayacağı korkusuna kapılır, alışverişinden pişmanlık duyabilir ve alışverişini kesebilir.
- Resmi olmayan hizmet sistemi: Siparişlerini tatminkar bir davranış ile proses etmeyen bir şirket hesap yönetiminde problemlerle karşılaşır ve yeni bir müşteri bulmada aylar veya yıllarını geçirebilir.
- Karar verici sistemlerin eksikliğinde müşteriyle bozulan iletişim: Bu sistemler müşterinin satın alma sürecine dahil edilmediği müddetçe iletişim problemleri yaşanır.

- Öncekine kaçış çok rahattır: Eğer müşteri yeni alışveriş yapmaya başladığı bir şirket haricinde önceki alışveriş yerlerine de devam ediyorsa, yeni alıştığı yerde yaşadığı en ufak bir problem eskisine tam olarak dönmesinde önemli rol oynar.

Mağazaya ilk defa gelen müşterileri tekrar geri döndürmek için aşağıdaki önlemler alınabilir:

- Mağazanızdan alışveriş yaptığı için teşekkür mektubunun gönderilmesi:. Bu sadakat yolunda atılacak adımlardan en önemlilerinden biridir. Müşterilere, sizden alışveriş yaptığı için teşekkür etmenin en kolay ve ucuz yoludur.
- Müşteri geri dönüşünü erkenden araştırmak ve hızlı bir şekilde cevap vermek:. Müşteri ilk kez aldığı bir ürünün probleminin çözülmesi ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. İlk satış yapıldıktan sonra müşteri ile en kısa sürede temasa geçilip, ürün ya da hizmet hakkında geri dönüşü alınıp varsa sorunları giderilmelidir.
- Müşteriye, ilk alışverişinden hemen sonra ürün ya da hizmet kullanımı hakkında fikir aşılmalı postalamalar yapılmalıdır çünkü eğer müşteri ürünü ya da hizmeti nasıl kullanacağını beceremezse ya da sorun yaşarsa, bir daha aynı şirketin hizmetinden yararlanmaz. Bu postalama, ürünü almakla ne kadar iyi ettiğini ve üründen en çok faydayı hangi yolla sağlayabileceğini içeren bir postalama olmalıdır.
- Kararlı ve sürekli bir şekilde müşterinin gözünde şirketin değeri güçlendirilmelidir. İyi bir hizmet, sadece müşteriler bunu fark ettiğinde değerlidir. Bunun yolu da müşteriyle sürekli halde mektup, elektronik posta, sms, katalog, telefon görüşmeleri vb. aktiviteleri yapmaktan geçer.
- Müşteri veri tabanı oluşturup kullanılmalıdır. İyi bir müşteri veri tabanı programı şirkete müşterilerinin kim olduğunu, nelerden hoşlandığını, demografik özelliklerini vb. bilgilerini sunar. Bunun sayesinde müşteriye şirket tarafından hatırlandığı ve ona değer verildiği gösterilebilir.

- Tüm hizmet kanalları müşteriyle iletişimde sürekli olarak kullanılmalıdır. Broşürler, mektuplar, özel gün tebrikleri, telefon görüşmeleri, anketler, elektronik postalar, cep mesajları en önemli araçlardır.
- Müşteriye geleceğin resmi çizilebilmelidir. İlk defa mağazadan alışveriş yapan müşteriye gelecekte yapılabilecekleri aktarılıp, ileride ne gibi avantajları elde edebileceği konusunda bilgilendirilmelidir.
- Müşterinin tekrar alışveriş yapmasını müşteriye sunulacak ek hizmet anlayışıyla aşılması gerekmektedir. Müşteriyi sadakat kulüplerine üye yaparak, ürünün kullanımının ileri senelerinde ek destek hizmetleri sunulmalıdır.
- Müşteriye yapılan hizmetlerin maliyetlerine degeceği düşünölmelidir. Bir müşterinin sadakatini kuvvetlendirmenin maliyeti, müşteriyi kaybetmenin maliyetine göre çok çok ucuzdur.
- Müşteri ödüllendirme programları geliştirilmelidir.
- Yeni müşteri grubuna 'hoş geldiniz promosyonları' düzenlemek. Bu promosyonlar müşteriye sunulacak ek indirimler olabileceği gibi, müşteriye kasa başında verilebilecek şirketin maskotu ya da başka bir kullanıma hizmet eden Ufak hediyeler de olabilir.
- Müşterilere alışverişlerinde mutlaka ürün garantileri sunulmalıdır. Garanti belgeleri şirketin prestijini, kalitesini ve müşteri nezninde değerini arttırır.

2.4.3.5. Tekrar Gelen Müşteri Grubu

Bu tarz müşteriler, şirketten iki ya da daha fazla kere alışveriş yapmış kişilerdir. Aynı ürünü iki ya da daha fazla kere alabilecekleri gibi, iki ya da daha fazla farklı ürün ya da hizmetten farklı zamanlarda yani tekrarlı olarak yararlanabilirler.

Bu müşteri grubu sadık müşteri olma yolunda şirket açısından kapıyı aralayan ve sadakat zincirinin halkasına eklenmeye hazır durumda olan müşterilerdir.

Tekrar gelen müşteri grubunu sadık müşteri grubuna dahil etmek için şirketlerin üç önemli değere ehemmiyetle eğilmeleri gerekmektedir (Miller ve Diğerleri, 2000; 388):

- Operasyonel Mükemmeliyetlik: Bu, müşterilere, güvenilir ürün piyasa fiyatlarına göre en uygun şekilde ve en az satın alma ve satış sonrası problemleri yaşatacak şekilde sunmaktır.
- Müşteriyi Kişiselleştirme: Bu, müşteri grubunu segmentlere ayırıp, her biri kesin ve tam doğru hedef pazarlara dahil edip, her bir pazarın taleplerine en uygun hizmet ya da ürünü sunmaktır.
- Ürün Liderliği: Bu, müşterilere ileri ürün ve hizmet teknolojilerinde liderlik edip, rakiplerin ürün ya da hizmetlerini modası geçmiş duruma getirmektir.

Bu müşteri grubunun sadıklar içerisinde dahil edilmesi için şunları yapılabilir (Miller ve Diğerleri, 2000; 388):

- Satış, kar ve marjlarını muhafaza etmeliyiz.
- Sadakati arttırmak için mevcut müşterinin potansiyelini arttırmalıyız.
- Müşterileri çapraz ürün satışlarına teşvik etmeliyiz.
- Müşteriyi yeni markalarla beslemeliyiz ve yeni markaları tecrübe ettirmeliyiz.
- Tüm rakiplerden önce yeni markayı firmamızda çıkarmalıyız.
- Rakiplerden önce sadakat planı oluşturmalıyız.

Gerçek sadakat müşterinin ne söylediğiyle değil, müşterinin şirket hizmet ve ürünlerindeki alışveriş alışkanlıklarıyla ölçülür. Müşterisini analiz etmesini başarabilen şirketler; yani müşterisinin kim olduğunu, neler aldığını, niye ve nereden aldığını analiz edebilen şirketler müşterilerini sadık müşteri grubuna dahil etmek için müşterinin karşısına bir takım engeller koyabilir. Bu engeller, müşterilerin bir başka şirkete gitmelerini önleyebilir. Bunlar engeller şu şekilde sıralanabilir (Miller ve Diğerleri, 2000; 389):

- Fiziksel Engeller: Şirketlerdeki müşteri ilişkileri yöneticileridir. Bireysel olarak her birinin ayrı müşteri grupları vardır ve o müşteri gruplarının takibi, problemlerinin çözümü, sadakatlerinin korunması gibi aktif çalışmalarda bulunurlar.

- Ekonomik Engeller: Bu engeller, müşterilere finanssal açıdan destek olan hediye kuponları, indirimler, hediye çekleri vb. gibi ödüllerdir.
- Psikolojik Engeller: Bu engeller, şirketlerin müşterilerine kendi ürün ya da hizmetlerine bağlı olduklarını kavratma çalışmasıdır. Bu çalışma müşteriye kendisini takip ettiklerini müşteriyle paylaşmak şeklinde yapılır. Müşterinin geçmişte yaptığı alışveriş bilgileri müşteriyle paylaşmak, ona onu takip ettiklerini, değer verdiklerini hissettirmek müşteri sadakatini artırır.

2.4.3.6. Sadık Müşteri (Client) Grubu

Sadık müşteri, şirket tarafından satılan her şeyi ihtiyaçları doğrultusunda alan kişidir. Düzenli olarak alışveriş yapar. Şirketle arasında kuvvetli ve süregelen bir ilişki vardır ve bu ilişki kendisine rekabetten itici kuvvet olarak yansır.

Sadık müşteri grupları şirketlerin taraftarı haline getirilmelidir. Taraftar kazanmak, şirketler için yeni müşterilere satış yapmanın en etkili yöntemidir. Şirketin ürünlerini ve hizmetleri kullanmış ve bilen bir müşterinin şirket hakkında çevresine reklam yapması en güvenilir yoldur. Ayrıca bu yöntemin şirkete belli bir maliyeti de yoktur.

Sadık müşteri grubunu taraftar grubu haline getirirken müşteri ilişkilerine fazlasıyla önem verilmelidir. Şirketler müşteri ilişkilerini sürekli olumlu yönde seyretmesini kontrol etmekle yükümlüdürler. Bu ilişkileri olumlu etkileyen bazı faktörler şunlardır (Miller ve Diğerleri, 2000; 389):

- Müşterilerle olumlu telefon görüşmeleri
- Konuşmalarda açık, net ve anlaşılır bir dil kullanma
- Müşterilere minnettarlık gösterme
- Müşterilere hizmet önerilerinde bulunma
- Müşteri sorunlarını çözmeye
- Sorunları çözerken 'biz' kelimesini kullanma, böylelikle müşterilerin de şirket ailesinin birer ferdi olduğunu gösterme
- Sorunlardaki sorumluluğu kabullenebilme

- Kısa ve özlü iletişimi benimseme
- Müşteriyle birlikte geleceği planlama, müşteriye vizyon çizme

Bu ilişkileri olumsuz yönde etkileyen bazı faktörler de aşağıda sıralanmıştır. Bu durumlardan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır (Miller ve Diğerleri, 2000; 400):

- Çalışanların ilgisizliği
- Çalışanların eğitiminin yetersiz olması ve tecrübesizliği
- Çalışanların müşterilere olumsuz davranışları
- Çalışanlardaki yetki problemi; iyi hizmet vermek, sorumluluk yüklemek ve müşteriye memnun edecek kararlar alabilmeleri için yeterince yetkilendirilmemiş olması
- Şikayetlerin yanlış ele alınması ve çözümü
- Görüşmelerde veya konuşmalarda karmaşık bir dil kullanma
- Sorunlarda başkasını suçlama
- Müşteriye sorunlarla ilgili gerekçeler sunma
- Müşteri ile iletişimde sürekli olarak aynı iletişimi kullanma
- Müşterinin isteklerini bekletme
- Konuşma dilinde yasal kelimeleri kullanma
- Müşterinin sadece sorunlarına cevap verme
- Müşterinin kafasını karıştırıcı uzun cümlelerle cevaplar verme
- Müşteriye acil ve hazırlıksız cevaplar verme
- Müşteriye geçmişteki kötü günleri hatırlatma
- Müşteriler gibi çalışanlara da kötü muamele edilmesi

2.4.3.7. Taraftar Haline Gelen Müşteri Grubu

Taraftar da tıpkı müşteri gibi davranıp ihtiyacı olan her şeyi düzenli olarak alır. Taraftar aynı zamanda diğer kişileri de alışveriş yaptığı yerden almaya teşvik eder. Şirketin pazarlamasını yapar, şirket hakkında düşüncelerini çevresine anlatır, tavsiyelerde bulunur.

Taraftar haline gelen müşteri gruplarının sadakatleri birtakım programlarla sürekli olarak desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Bunun için aşağıdaki noktalara önem verilmelidir (Kaastra ve Boyd, 1996; 215):

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkileri anlatma ve önem verme, ömür boyu değer oluşturma.
- Müşterilere daima yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunabilme
- Müşteri ve ürün geliştirme proseslerinde her türlü yatırıma açık olma
- Müşterileri sınıflara ayırma ve farklılaştırma. Her bir sınıf için ayrı ayrı sadakat yönetimi prensipleri uygulama.
- Müşterilerle karşılıklı diyalog başlatma ve sürdürme, ihtiyaç analizleri tespiti.
- Sektöründe pazar payı oluşturma önceliğini müşteri payı oluşturmaya verme.

2.4.3.8. Aktif Olmayan Müşteriler

Sadık müşteriye elde etme aşamalarında müşteri memnuniyetsizliğinin doğması neticesinde bazı müşteriler aktif olmaktan çıkarlar, yani şirketle olan bağlarını koparırlar. Bu durum, mağazaya ilk defa gelen bir müşteride, tekrar alışveriş yapan gruptaki bir müşteride ya da şirketin sadık ve taraftarı haline gelen müşteride görülebilir.

Uzun dönemli bir müşterinin şirketle olan bağlarını koparması şirket için para kaybı demektir. Şirkete karlılık sağlayan grubun bu müşterilerden oluştuğu bilindiği üzere şirkette karlılıkta da kayıp yaşanır.

Müşterilerin aktif olmayan duruma düşmesini engellemek amacıyla aşağıdaki yollar izlenebilir (Kaastra ve Boyd, 1996; 230):

- Müşterinin şirkete geri dönüş vermesini kolaylaştırmak: Müşteriye en sık aldıkları ürünleri sormak, bu ürünlerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını öğrenmek, belediklerini bulabilmeleri için ne tür geliştirmeler yapılabileceğini öğrenmek bazı yöntemlerdir. Gözlemler, sipariş formları, müşteri mektupların, fokus grupları, elektronik postalar müşterilerle şirket arasındaki geri dönüşü sağlayan bazı araçlardır.
- Müşterinin yardıma ihtiyacı olduğunda, bunu hızlı bir şekilde sağlamak: Müşteriden geri dönüş alındığında çok hızlı bir şekilde harekete geçilmelidir. Bu ya doğrudan problemi çözecek şekilde ya da müşteriye probleminin en kısa sürede çözülüp kendisinin bilgilendirileceği şekilde acilen yapılmalıdır. Eğer müşteri aynı problemde ötürü şirkete tekrar ararsa, şirkete olan memnuniyeti zarar görür.
- Müşteriye sunulacak ürün onarım, para geri ödeme ve garanti sürecinin tamamlanmasında güçlüklerin en aza indirilmesini sağlamak: Bu faktörler müşteride hayal kırıklığı sağlayan etmenlerdir. Bunun için kaliteli ürünlerin sunulması, ürün servis ağının geniş tutulması, müşteri isteklerine göre hizmet saatlerinin belirlenmesi ve yapılan işin doğru yapılması gerekmektedir.
- Sinirli bir müşteriye rahatlatıp sakinleştirmenin yollarını öğrenmek: Burada öncelikle müşterinin sinirinin geçmesini sağlamak için probleminin anlaşıldığını hissettirmek gerekir. Sonra isteklerini bulmaya çalışıp, müşteriye çözüm önerilmelidir. Bu çözümlerden tatmin olmayan müşteriye kendisinin ne gibi önerisi olacağı sorulur. Müşterinin problemi çözüldükten sonra müşteri telefon ile aranarak probleminin giderilmesinde tatmin olup olmadığı öğrenilir.

BÖLÜM 3: OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI: BARTIN İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerin başarıyı yakalayabilmek için ürün ve üretim merkezli yaklaşımdan çok müşteri merkezli yaklaşımın önemini kavramaları ve getirilerinin farkında olmaları sonucu müşteri memnuniyeti kavramı işletme bünyesindeki yerini almıştır. Müşteri memnuniyetine yönelik yapılan çalışmalar müşteri merkezli bir stratejidir. 1970’li yıllarda başlayan ‘müşteri eksenli’ yaklaşım günümüzde bir zorunluluk olarak müşteri merkezli bir yaklaşım olarak müşteri ilişkileri yönetimi stratejisiyle uygulanmaktadır. Hatta memnuniyet odaklı çalışmalar ile işletmelerin sadece müşteri merkezli satış ve pazarlama anlayışları değil, iç organizasyonları da değişmektedir. Böyle bir çevrenin varlığı günümüz rekabet koşullarında müşteri memnuniyetine değer veren işletmeler için olumsuz rekabet koşullarıyla başa çıkmak demektir.

Bu çalışma Bartın ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin müşteri memnuniyetine verdikleri değer, bu konuda yapılan çalışmaların yeterliliği, müşteri memnuniyetinin getirilerinin farkında olup olmadıkları ve müşteri beklentilerini karşılama, konularındaki başarılarını ölçmek ve değerlendirmek amacını taşımaktadır. Dolayısıyla araştırma Bartın ilindeki otelleri ziyaret eden müşterilerin otellerden memnuniyetlerini ve otellere sadakatlerini gözler önüne sermeyi hedeflemektedir.

İşletmelerin artan müşteri beklentilerini karşılayabilmek, ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek, beklentiler konusunda tahminler üreterek sonuç odaklı çalışabilmek tüm bu oluşumlar sonucunda da pazardaki alternatifleriyle fark yaratabilmek adına yeni gelişmekte olan müşteri memnuniyeti kavramına ihtiyaçları giderek artmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin ana gayesi olan müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için uygulanacak müşteri ilişkileri çalışmalarının önemi de fark edilir hale gelmiştir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin yaşamını devam ettirebilmeleri için müşteri memnuniyetini yakalamalarının ana gaye olduğu düşünülürse, işletmelerin bu konuya hassasiyetle yaklaşmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Çalışma gelişmekte olan ve yeni müşteri portföyü oluşturmaya çalışan bir il olarak Bartın'ı ziyaret eden müşterilerin otellerden beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını ve Bartın'daki otellerin müşteri memnuniyeti konusundaki yeterlilik durumunu vurgulamaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada nitel bir araştırma modeli kullanılmıştır denilebilir. Bu bağlamda araştırma otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin konusundaki başarısını ölçmeye yönelik tanımlayıcı nitelikte bir çalışmadır. Çalışmanın belirtilen amaçlara ulaşabilmesi ve bilimsel bir nitelik taşıması için otel işletmeleri, müşteri, müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkilerinden müşteri memnuniyetine giden yol ile ilgili ayrıntılı kaynak (literatür) taraması yapılmıştır. Otel işletmelerinde müşterilerin aldıkları hizmet ve bir bütün olarak otelden memnuniyetleri ve müşteri memnuniyetinin gerekliliği konusunda görüşlerinin alınmasında kullanılan yöntem ise aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada otel işletmelerinde müşterilerin otellerden memnuniyetlerine ilişkin görüşlerinin alınmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, konuyla ilgili olarak benzer amaçlarla şimdiye kadar yapılan araştırmaların ve anket tekniği kullanılarak yürütölen uygulamalı çalışmaların incelenmesi ve araştırmacı tarafından otel işletmeleri ve sektöre ait özellikler göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Konuyla ilgili müşteri görüşlerine başvurulması sonucunda, ankete son şekli verilerek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Hazırlanan anketin geçerliliğinin ölçmek için Bartın ilinde 37 otel işletmesini ziyaret eden müşteriler ile pilot uygulama yapılmıştır.

Veri toplamak üzere hazırlanan ve örneklemdaki otel işletmeleri müşterilerine uygulanan anketler araştırmacı tarafından otellere doğrudan dağıtılıp toplanmıştır. Anketin bizzat araştırmacı tarafından uygulanmasıyla araştırmanın konu aldığı otel işletmelerinin yöneticileriyle de yüz yüze görüşme imkanı bulunmuş müşteri memnuniyetiyle ilgili görüşleri alınarak araştırmanın desteklenmesi sağlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu genel olarak iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde müşterilerin kişisel bilgilerini, müşteri ilişkileri, müşteri kazanma ve tutma, müşteri şikayetleri, müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini ölçmek amacıyla 7 kapalı uçlu soru sorulmuştur.

İkinci bölümde de beşli likert ölçeği kullanılarak yine müşteri ilişkileri, müşteri kazanma ve tutma, müşteri şikayetleri, müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatinin ölçülmesine yönelik 24 kapalı uçlu soru yer almaktadır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmada evren olarak turizm sektöründe ivme kazanan gerek kültür turlarına yönelen gruplara yeni bir saha alternatifi olarak görünen gerekse yatırım alanı olarak yeni gelişme gösteren dolayısıyla da firma çalışanları tarafından sıkça ziyaret edilen Batı Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Bartın İlinde, yerleşik olarak faaliyette bulunan turizm işletme ve yerel işletme belgeli otel işletmelerini ziyaret eden müşteriler seçilmiştir.

Bu araştırmadaki evren için belirlenen otel işletmelerinin sayısına Bartın Kültür Turizm İl Müdürlüğünden ulaşılmış, toplam 37 otel olduğu bilgisi edinilmiştir. Evrende oda sayıları 30 ile 60 arasında değişen 7 adet iki ve üç yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmesi ve oda sayıları 10 ile 36 arasında değişen 30 adet yerel işletme belgeli otel işletmesini ziyaret eden müşteriler konu alınmıştır.

Örneklem olarak belirlenen kolayda örneklem yöntemiyle Bartın'daki otelleri ziyaret eden müşterilerden her otel için 10'ar kişi seçilmiş dolayısıyla örnekleme toplam 370 müşteri belirlenmiştir.

Örneklemede otel işletmelerini ziyaret eden anketin uygulanacağı müşteri sayılarının belirlenmesinde otellerin oda sayıları dikkate alınmış ve en küçük otelde 10 oda bulunduğu belirlendiğinden, taban müşteri sayısı olarak 10 kişi belirlenmiş ve anket çalışması her otelde 10 kişiye uygulanmıştır. Otelerde anketin uygulanacağı kişi sayıları belirlenirken oda başına bir müşteri hesap edilmesinin sebebi, otellerin yoğunlukla firma çalışanlarına hitap etmesi ve bu müşteri portföyünün tek kişi tek oda konaklamayı tercih etmeleridir.

4.5. Veri Çözümleme Yöntemi

Çalışmada müşteri memnuniyetini değerlendirmek amacıyla 1-7 nolu sorularda 1 ile 7 arasında değişen ölçeklerde seçenekler verilmiştir. Çözümleme aşamasında ise yine her bir soru kendi içinde ölçek sayısına bağlı olarak 1'den başlayıp numaralandırılmıştır ve sonuçlara dair frekans ve yüzde dağılımları ortaya konmuştur.

Yine aynı amaçla 8-32 nolu sorularda beşli likert ölçeği kullanılarak müşteri görüşlerinin 'tamamen katılıyorum', 'kısmen katılıyorum', 'karasızım', 'kısmen katılmıyorum', 'hiç katılmıyorum' ifadeleriyle belirtilmesi istenmiş ve ilgili seçeneklerin veri çözümleme de puanlamalarında 1= tamamen katılıyorum, 2= katılıyorum, 3= karasızım, 4= katılmıyorum, 5= hiç katılmıyorum şeklinde yapılarak yorumlamaya tabi tutulmuştur. Bu bölümdeki sonuçlar değerlendirildikten sonra her bir ifadeye ilişkin müşteri görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tüm bu bilimsel analizler, bilimsel formüller ve yorumları incelenerek ve uygulanarak amacına uygun şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.6. Araştırma ile İlgili Bulgu ve Derlendirmeler

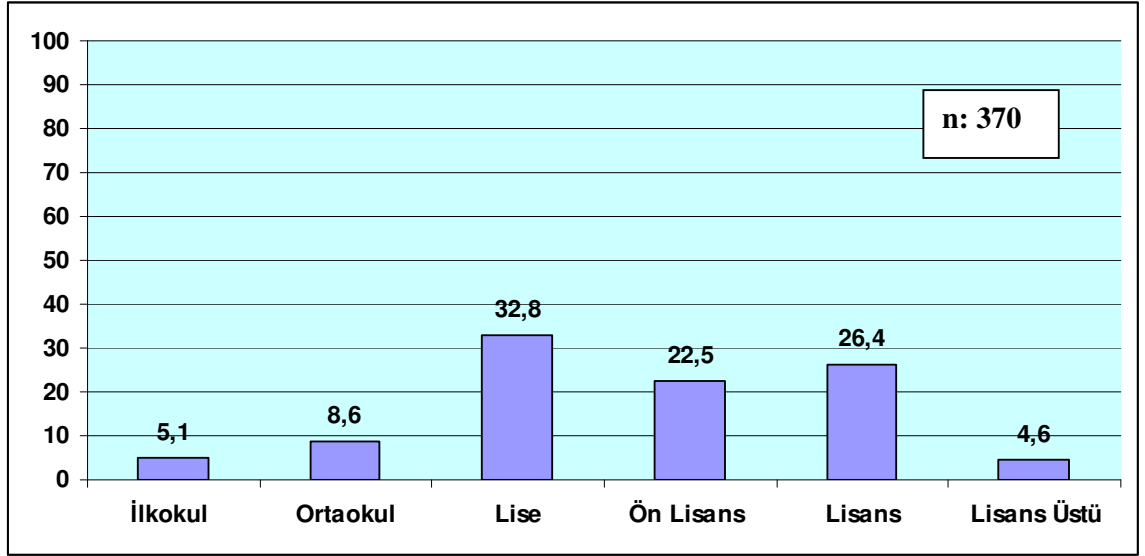
4.6.1. Otel İşletmelerinde Konaklayan Müşterilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında ankete cevap veren müşterilerin kişisel özelliklerine ait (eğitim, yaş) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3: Müşterilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	n	%
İlkokul	19	5,1
Ortaokul	32	8,6
Lise	121	32,8
Ön Lisans	83	22,5
Lisans	98	26,4
Lisans Üstü	17	4,6
TOPLAM	370	100

Şekil 11: Müşterilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

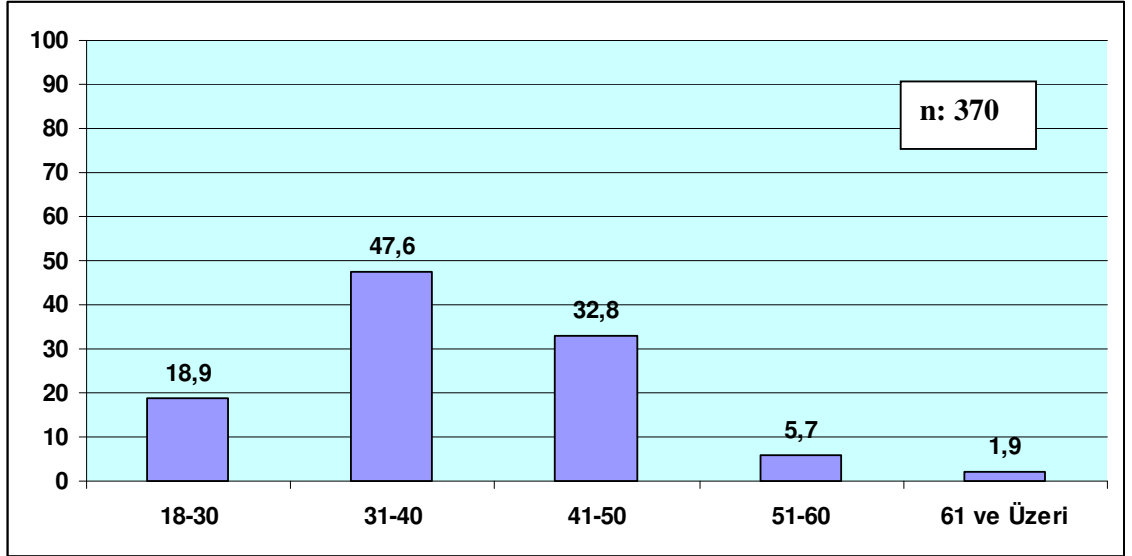


Tablo 3 ve Şekil 11'e göre ankete katılan müşterilerin eğitim durumlarına göre dağılımında %32,8'le lise mezunlarının çoğunlukta olduğu ikinci sırayıysa % 26,4'le lisans %22,5 ile ön lisans mezunlarının aldığı görülmektedir. Ortaokul ve lise mezunlarının oldukça küçük bir pay alması Bartın'ı ziyaret eden müşterilerin eğitim düzeylerinin oldukça iyi olduğunu gösterir bu da ankete verilen cevaplarda daha bilinçli olunacağını göstergesidir.

Tablo 4: Müşterilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUPLARI	n	%
18-30	70	18,9
31-40	176	47,6
41-50	96	32,8
51-60	21	5,7
61 ve Üzeri	7	1,9
TOPLAM	370	100

Şekil 12: Müşterilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



Tablo 4 ve Şekil 12'ye göre Bartın ilini ziyaret eden müşterilerde yoğunluğu %47,6'yla 31-40 yaş grubu almaktadır. Bu grup çalışan kesim temsil ettiğinden otelleri daha çok firma çalışanlarının ziyaret ettiği fikri çıkabilir. Yüz yüze görüşmelerde düşünceleri alınan otel yöneticileri de bu görüşü desteklemektedir. Şekilde 12'de %32,8'le 41-50 yaş ikinci sırayı %18,9'la 18-30 yaş üçüncü sırayı almaktadır. 51-60 yaş ve 61 yaş ve üzeri müşterilerin yüzdesi ise oldukça düşüktür.

4.6.2. Otel İşletmelerinde Müşteri Kazanma Ve Tutmaya Yönelik Yaklaşımların Uygulanmasına İlişkin Bulgular

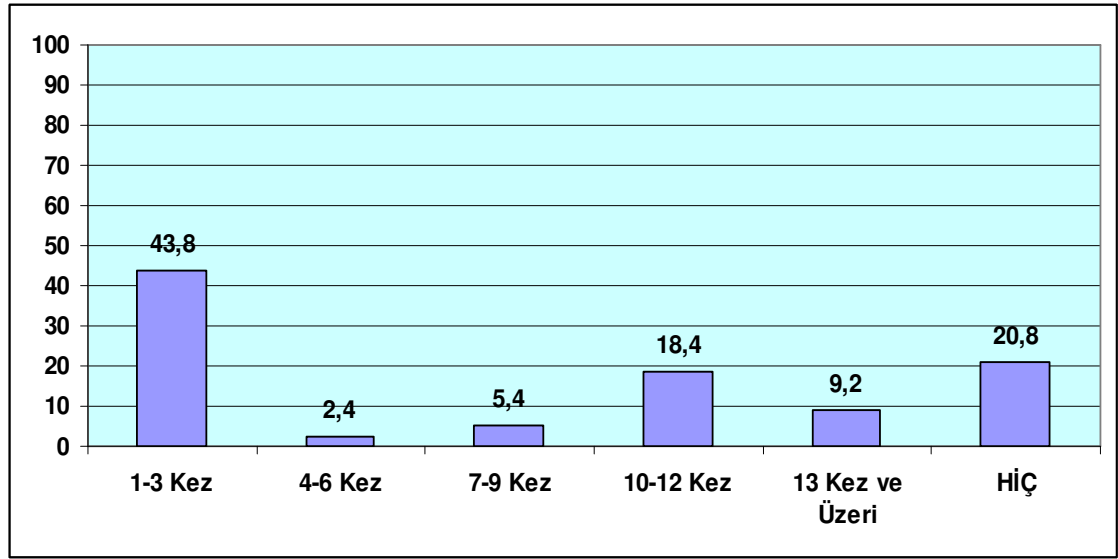
Bu bölümde müşteri kazanma ve tutmaya yönelik yaklaşımların uygulanmasına yönelik bulgulara yer verilmiş, Bartın'da Faaliyet gösteren turizm işletme ve yerel işletme belgeli otellerde konaklayan müşterilere kapalı uçlu ve likert ölçekli sorular yöneltilerek yanıtlar test edilmiştir. Bir otel işletmesi hitap edeceği kitleyi belirlemesinin ardından bu kitleye ulaşabilmek için uygun araçları kullanmalı kazanılan müşterileri sadık müşteriler haline getirebilmek içinde konaklama süresince müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.

Kapalı uçlu sorularla müşterilerin otelde kalma sıklıkları, bölgeyi ziyaret sıklıkları ve otel hakkında hangi yolla bilgi edindiklerine ilişkin alınan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Müşterilerin Otelde Kalma Sıklıklarına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları

Konaklama Sayısı	%	n
1-3 Kez	43,8	162
4-6 Kez	2,4	9
7-9 Kez	5,4	20
10-12 Kez	18,4	68
13 Kez ve Üzeri	9,2	34
HİÇ	20,8	77
TOPLAM	100	370

Şekil 13: Müşterilerin Otelde Kalma Sıklıklarına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları

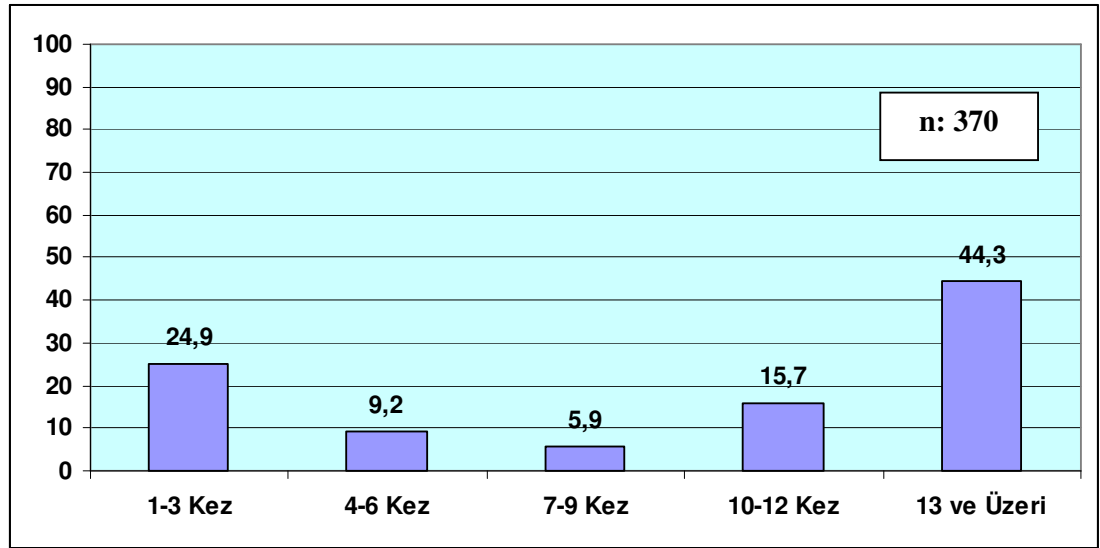


Tablo 5 ve Şekil 13'teki bulgulara göre müşterilerin Bartın'daki otellerde kalma sıklıklarına göre dağılımında en büyük oranı %43,8 ile 1-3 kez konaklama almıştır. Daha önce hiç konaklamayan müşteri yüzdesi %20,8, 4-6 kez konaklayan müşteri yüzdesi %2,4 ve 7-9 kez konaklayan müşteri yüzdesi 5,4'tür. Şekilde 10-12 kez konaklayan müşteri oranının %18,4 ve 13 ve üzeri konaklayan müşteri oranının %9,2 olması da otellerde konaklayan firma çalışanlarının mecburu kalışlarından kaynaklanan sürekliliği yargısını doğrulamaktadır.

Tablo 6: Müşterilerin Bölgeye Seyahat Etme Sıklığının Frekans Ve Yüzde Dağılımı

SEYAHAT ETME SIKLIĞI	n	%
1-3 Kez	92	24,9
4-6 Kez	34	9,2
7-9 Kez	22	5,9
10-12 Kez	58	15,7
13 ve Üzeri	164	44,3
TOPLAM	370	100

Şekil 14: Müşterilerin Bölgeye Seyahat Etme Sıklığı

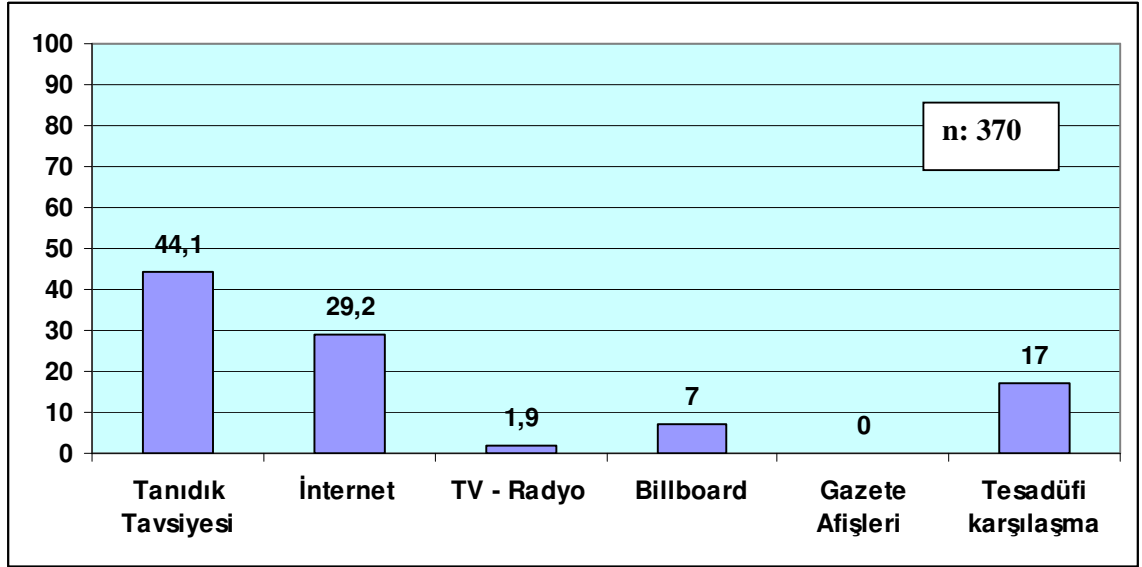


Tablo 6 ve Şekil 14'te görüldüğü üzere bölgeye seyahat etme sıklığına göre dağılımlar göze alındığında 1-3 kez seyahat eden müşteri grubu %24,9, 4-6 kez seyahat eden müşteri grubu %9,2, 7- 9 kez seyahat eden müşteri grubu %5,9'dur bölgeyi ziyaret eden müşteriler arasında en sık gelen grup % 44,3 ile 13 ve üzeridir buna artı olarak 10-12 kez seyahat eden müşterilerin oranında %15,7 ile yoğunluğu şekil 12'de belirtilen otellerde kalma sıklığına ilişkin kıyaslama yapma fırsatı vermektedir. Buradan bölgeye seyahat eden müşterilerin geliş sıklılıklarının yüksek olduğu ancak otellerde kalma sıklığının bu orana göre oldukça düşük kaldığı yargısına ulaşmak mümkündür.

Tablo 7: Müşterilerin Otel Hakkında Bilgi Sahibi Olma Yollarının Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

MÜŞTERİYİ BİLGİLENDİRME YOLLARI	n	%
Tavsiye Üzerine	163	44,1
İnternet	108	29,2
TV - Radyo	7	1,9
Billboard	26	7
Gazete Afişleri	0	0
Tesadüfi karşılaşma	63	17
TOPLAM	370	100

Şekil 15: Müşterilerin Otel Hakkında Bilgi Sahibi Olma Yolları



Tablo 7 ve Şekil 15'te müşterilerin otel hakkında bilgi sahibi olma yollarının yollarına ilişkin yüzdeler dağılımlar yer almaktadır. bu dağılıma bakıldığında tanıdık tavsiyesi ile gelen müşterilerin %44,1 ile ilk sırada yer aldıkları görülmektedir. İkinci sırada ise %29,2 ile internet yer almaktadır. tesadüfen karşılaşma % 17 ile azımsanmayacak bir oran temsil etmektedir. TV-radyo ve billboardların yüzdeler dilimlerinin azlığı ve gazete afişlerinin hiç olmayışı oteller için reklam ve tanıtım kampanyalarının yetersizliği görüşünü ortaya çıkarmaktadır.

Likert ölçekli sorularla ise müşterilerin otelden ayrıldıktan sonra otelle olan iletişimleri, memnun kaldıkları oteli tavsiyeleri, otelde karşılaçacakları sorunlar sonucunda gösterecekleri tepki sorgulanmış alınan yanıtlar değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Otel İşletmelerinde Müşteri Kazanma ve Tutmaya Yönelik Yaklaşımların Uygulanmasına İlişkin İstatistiki Değerler

MÜŞTERİ KAZANMA VE TUTMA BOYUTU	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Otelden ayrıldıktan sonra otelle olan iletişimim devam eder.	106	28,6	44	11,9	20	5,4	12	3,2	188	50,9	1,5	2,58
Konakladığım otelden memnun kalmam halinde yakınlarıma oteli tavsiye ederim	302	81,6	43	11,6	8	2,2	17	4,6	--	--	1,3	1,09
Otelde karşılaçacağım sorunlarla ilgili hoşgörülü davranabilir, sorunlarımın cevaplanması için beklemede kalabilirim.	169	45,7	102	27,6	4	1,1	40	10,8	55	14,8	2,2	1,48
Konaklamam esnasında yaşadığım herhangi bir sorun karşısında oteli terk etmeyi tercih ederim.	7	1,9	12	3,2	2	0,5	76	20,6	273	73,8	4,6	0,81

Tablo 8’de otel işletmelerinde müşteri kazanma ve tutmaya yönelik yaklaşımların uygulanmasına ilişkin müşteri görüşlerinin yüzde, frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaları ve her bir ifadeye yönelik standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre her bir müşteri kazanma ve tutmayla ilgili her bir ifade ayrı ayrı incelendiğinde ‘otelden ayrıldıktan sonra otelle iletişimim devam eder’ ifadesine %54,1’i katılmıyorum ve hiç katılmıyorum cevabı vermişlerdir. Buda müşteri ilişkilerinin otel işletmelerinde yetersizliği görüşünü destekler bir orandır. Tamamen katılıyorum ve katılıyorum diyenlerin %40,5 gibi azımsanmayacak bir dilimde olması ise müşterilerin bu konuda duyarsız olduğunu gösterir.

‘Konakladığım otelden memnun kalmam halinde yakınlarıma oteli tavsiye ederim’ ifadesine bakıldığında ise %93, 2’lik bir bölümün tamamen katılıyorum ve katılıyorum

cevapları verdiği ortaya çıkmıştır. Burada müşteri memnuniyetinin işletmelere getirileri çok açık gözler önüne serilmektedir.

‘Otelde karşılaşıcağım sorunlarla ilgili hoşgörölü davranabilir, sorunlarımın cevaplanması için beklemede kalabilirim.’ İfadesine verilen cevapların % 73,3’ü tamamen katılıyorum ve katılıyorumdur. Bu sonuç müşterilerin sorunlar karşısında otele karşı olumsuz tavır takılmaktan ziyade sorunlarının çözümlenmesini beklemedeki sabırlarını ortaya koymaktadır. Müşterinin hoşgörölü olması işletme için büyük avantajdır. Müşteri ilişkileri yönetimiyle doğru şekillendirildiği bu oranın daha da yükseleceği şüphesiz ortadadır.

‘Konaklamam esnasında yaşadığım herhangi bir sorun karşısında oteli terk etmeyi tercih ederim.’ İfadesine ise verilen cevapların ise % 99,8’i katılmıyorum ve hiç katılmıyorumdur. Bu durum bir önceki ifadede müşterilerin hoşgörölü olduğu fikrini desteklemektedir.

4.6.3. Otel İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yaklaşım İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde müşteri ile ilişkiler müşteriye verilen değer müşterinin oteli tercih etmesinde oldukça önemli rol oynar. Bu bölümde müşteri odaklı yaklaşıma yönelik bulgulara yer verilmiş, Bartın’da faaliyet gösteren turizm işletme ve yerel işletme belgeli otellerde konaklayan müşterilere likert ölçekli sorular yöneltilerek yanıtlar test edilmiştir.

Tablo 9: Otel İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yaklaşım İlişkin Bulgu Değerlendirmeler

MÜŞTERİ ODAKLILIK BOYUTU	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Karasızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Otelde bulunduğum süre içinde tüm departmanlardaki yetkili ve çalışanlarla rahatlıkla iletişim kurabilmekteyim.	139	37,6	106	28,6	--	--	78	21,1	47	12,7	2,4	1,19
Otelinizde hizmet uygulamalarında görüş ve önerilerimi dikkate aldıklarına inanıyorum.	72	19,4	169	45,7	3	0,8	99	26,8	27	7,3	2,6	1,24
Otel ile ilgili hizmet ve uygulamalar konusunda anında bilgilendirilmekteyim	42	11,4	54	14,6	7	1,9	69	18,6	198	53,5	3,9	1,47
Otel içinde oluşturulacak yeni hizmet dizaynları hakkında görüşlerim alınmaktadır.	102	27,6	71	19,2	4	1,1	9	2,4	184	49,7	4,6	2,24

Tablo 9’da otel işletmelerinde müşteri odaklılık ile ilgili yaklaşımların uygulanmasına ilişkin müşteri görüşlerinin yüzde, frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaları ve her bir ifadeye yönelik standart sapma değerleri verilmiştir.

‘Otelde bulunduğum süre içinde tüm departmanlardaki yetkili ve çalışanlarla rahatlıkla iletişim kurabilmekteyim.’ İfadesine müşterilerin %66,2’si tamamen katılıyorum ve katılıyorum cevabı vermiştir. Bu çoğunluk otelde kurulan bu ilişkilerin yeterli ve doğru ilişkiler olduğu sonucunu vermemektedir. İlişkiler kurulsa da bu ilişkileri işletme lehine çevirebilmek ve doğru kurguyla hareket edebilmek ancak müşteri ilişkileri yönetimiyle sağlanabilir. Müşterilerin verdiği %33,8’lik katılmıyorum ve hiç katılmıyorum cevapları da kazanılması gereken müşterinin çokluğunu ortaya koymaktadır.

‘Otelinizde hizmet uygulamalarında görüş ve önerilerimi dikkate aldıklarına inanıyorum’ ifadesinde müşterilerin %65,1’lik kısmı tamamen katılıyorum ve katılıyorum yanıtını vermiştir. %34,1’lik kesim ise kısmen ve hiç katılmıyorum cevabı

vermiştir. Bu durum müşterilerin fikirlerine çoğunlukla önem verildiği düşüncesini doğurmaktadır.

‘Otel ile ilgili hizmet ve uygulamalar konusunda anında bilgilendirilmekteyim’ ifadesinde ise müşterilerin %72,1 ile çoğunluğu katılmıyorum ve hiç katılmıyorum diyerek olumsuz cevap vermiştir. Bu durum bilgi akışı konusunda otellerin yetersizliğini ortaya koymaktadır. Buna rağmen tamamen katılıyorum ve katılıyorum cevaplarının %26’lık dilimde olması bu konuya az da olsa önem verildiğini ancak geliştirilmesi gerektiğini yansıtmaktadır.

‘Otel içinde oluşturulacak yeni hizmet dizaynları hakkında görüşlerim alınmaktadır’ ifadesi müşterilere yöneltilmiş müşterilerin %52,1 ile çoğunluğu katılmıyorum ve hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. %46,8’lik müşteri kesimi ise tamamen katılıyorum ve katılıyorum diyerek hizmet dizaynlarına ilişkin fikirlerinin alındığını belirtmişlerdir.

4.6.4. Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde şikayetlerine yönelik bulgulara yer verilmiş, Bartın’da Faaliyet gösteren turizm işletme ve yerel işletme belgeli otellerde konaklayan müşterilere likert ölçekli sorular yöneltilerek yanıtlar test edilmiştir. Otel işletmelerinde müşteri şikayetleri otelin kendini geliştirmesi ve müşteriye ulaşabilmesi açısından oldukça önemlidir. Müşteri şikayetlerine gereken özenin gösterilmesi, hızlı değerlendirilmesi ve dikkate alınması beraberinde müşteri memnuniyetini de getirir.

Tablo 10: Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ BOYUTU	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Konaklama yaptığım oda içinde uygun yerde anket formu bulunmaktadır.	117	31,6	--	--	2	0,5	--	--	251	67,9	3,7	1,86
Otel içindeki müşteri anket formlarını eksiksiz doldurarak yetkililere teslim ettim	92	24,9	17	4,6	--	---	--	---	261	70,5	3,9	1,77
Müşteri anket formlarının yetkililerce uygun şekilde değerlendirildiğine inanıyorum.	44	11,9	107	28,9	3	0,8	34	9,2	182	49,2	3,5	1,59
Konaklama yaptığım süre içerisinde şikayetlerime kısa sürede yanıt verilmektedir.	51	13,8	104	28,1	--	--	17	4,6	198	53,5	3,6	1,65
Herhangi bir sorun ile karşılaştığımda şikayetlerimi anında karşılayacak bir yetkili bulabilmekteyim.	57	15,4	4	1,1	--	--	51	13,8	258	69,7	4,2	1,44
Konaklamam esnasında şikayetlerim hususunda tatmin edici yanıtlar aldım.	62	16,8	96	25,9	9	2,4	192	51,2	11	3,7	3	1,25
Şikayet ve beklentilerimi karşılama konusunda tüm departman yetkilileri uyum halinde çalışmaktadır.	47	12,7	69	18,6	1	0,3	171	46,2	82	22,1	3,5	1,35

Tablo 10’da otel işletmelerinde müşteri şikayetlerine yönelik yaklaşımların uygulanmasına ilişkin müşteri görüşlerinin yüzde, frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaları ve her bir ifadeye yönelik standart sapma değerleri verilmiştir.

‘Konaklama yaptığım oda içinde uygun yerde anket formu bulunmaktadır’ ifadesi müşterilere yöneltilmiş %67,9’u hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu durum Bartın’da faaliyet gösteren otellerin çoğunluğunun müşteri istek ve şikayetlerini anlamada anket müşteri anket formlarını araç olarak tercih etmediklerini göstermektedir. %31,6 ‘lık kesimin verdiği tamamen katılıyorum cevabı ise müşteri

istek ve şikayetlerine değer veren ve önemseyen otellerde bulunduğu sonucunu getirmektedir.

‘Otel içindeki müşteri anket formlarını eksiksiz doldurarak yetkililere teslim ettim’ ifadesine verilen %29,5 oranındaki tamamen katılıyorum ve katılıyorum cevabı bir önceki ifadeyle pekiştirildiğinde odalarda bulunan müşteri anket formlarının müşteriler tarafından doldurulduğunu göz önüne sermektedir.

Aynı ifadeye verilen hiç katılmıyorum cevabı ise %70,5’lik dilimde karşımıza çıkmakta bu da bir önceki ifadede yer alan odalara anket formu konulmamasından kaynaklanmaktadır.

‘Müşteri anket formlarının yetkililerce uygun şekilde değerlendirildiğine inanıyorum’ ifadelerinde katılmıyorum ve hiç katılmıyorum cevapları %58,4 ile ağırlıktadır. %40,8 olarak verilen tamamen katılıyorum ve katılıyorum cevapları ise müşterilerin otelde anket formlarının değerlendirileceği görüşünde olduklarını göstermektedir.

‘Konaklama yaptığım süre içerisinde şikayetlerime kısa sürede yanıt verilmektedir.’ İfadesinde müşterilerden %58,1 oranında katılmıyorum ve hiç katılmıyorum yanıtları gelmiştir. Bu oldukça büyük bir orandır çünkü otele işletmelerinde hedef müşteri istek ve şikayetlerinin kusursuz olarak karşılanması ile müşteri memnuniyetini yakalamaktır. Tamamen katılıyorum ve katılıyorum seçeneklerinin %41,9’luk oranı ise olumlu iyileştirmeye açık uygulamalarda olduğunu göstermektedir.

‘Herhangi bir sorun ile karşılaştığımda şikayetlerimi anında karşılayacak bir yetkili bulabilmekteyim’ ifadesine müşterilerin % 83,5’i tamamen katılıyorum veya katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu ifade otel içinde oluşabilecek olası sorunlara karşılık müşterilerin muhatap kabul edecek, şikayetlerini anlatabilecek yetkili kimseleri bulamadığını açıkça ortaya koymaktadır. Müşterilerin yalnızca % 16,5’i bu konuda muhatap olarak kabul edeceği yöneticilere rahatça ulaşabildiklerini belirtmişlerdir.

Yine müşteri şikayetlerine verilen değeri ölçmek amacıyla ankete ‘Konaklamam esnasında şikayetlerim hususunda tatmin edici yanıtlar aldım’ ifadesi eklenmiştir. Bu ifadeye katılmıyorum ve kısmen katılmıyorum cevabını veren müşterilerin oranı % 54,9 olup yine olması gereken rakamlara ulaşamamıştır. Ancak bu ifadeye %42,7 ile tamamen katılıyorum ve kısmen katılıyorum cevabını veren müşteriler olduğunu da

hesaba katarsak birtakım düzenlemeler ile bu tür sorunların üstesinden gelinebileceği de ortaya konulabilecek bir sonuçtur.

Müşterilerin şikayetlerini sunduktan sonra ne ölçüde takip ettiklerini ve şikayetlerin yanıtlanırken çalışanlar arası iş uyumunu müşteri gözünden değerlendirmek amacıyla ‘Şikayet ve beklentilerimi karşılama konusunda tüm departman yetkilileri uyum halinde çalışmaktadır.’ İfadesi yöneltilmiştir. Bu ifadeye müşterilerin % 68,3’ü katılmadıklarını veya tamamen katılmadıklarını belirtmişlerdir. Müşteri şikayetleri ile ilgili diğer sorulardan da anlaşılacağı üzere işletmeler şikayetlerin yanıtlanması hususunda departman yetkili ve çalışanlarında da yeterli uyumu görememişlerdir. Yine de bu ifadeye tamamen katılanların veya katılanların sayısının % 31,3 oranında olması hizmet sektöründe bu konularda yeni atılımların olabileceği kanaatini uyandırmaktadır.

4.6.5. Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine İlişkin Bulgular

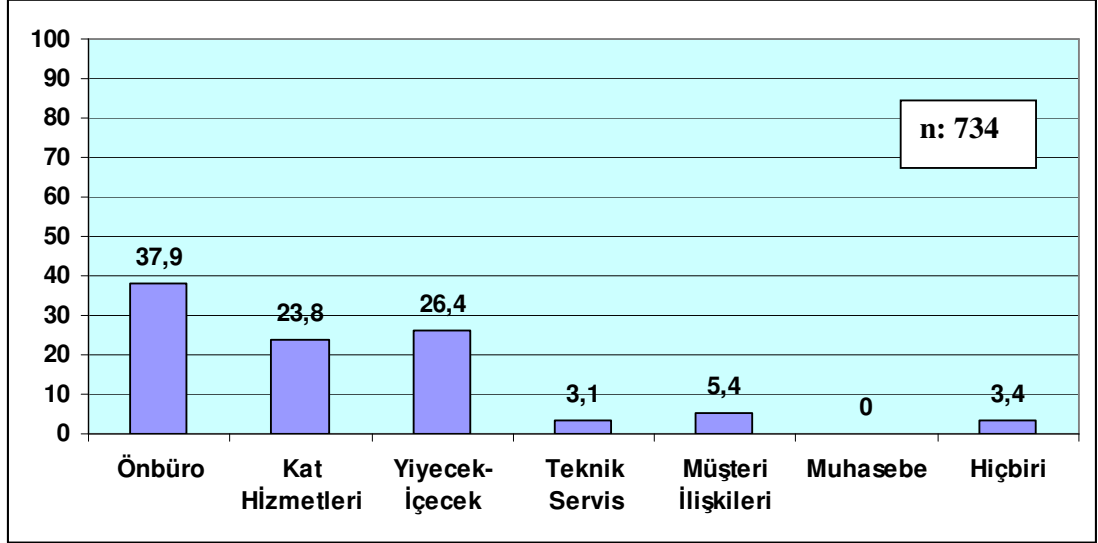
Bu bölümde müşteri memnuniyetine yönelik bulgulara yer verilmiş, Bartın’da Faaliyet gösteren turizm işletme ve yerel işletme belgeli otellerde konaklayan müşterilere kapalı uçlu ve likert ölçekli sorular yöneltilerek yanıtlar test edilmiştir. Müşterileri memnun etmenin otel işletmeleri açısından değeri ortaya konulmuş konuya ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Kaplı uçlu sorularla müşterilerin otelde verilen hizmetlerden memnun kalma oranları ve memnun kalmadıkları hizmetlerin oranlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 11: Müşterilerin Otel Hizmetlerinden Memnun Kalma Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

DEPARTMANLAR	n	%
Önbüro	278	37,9
Kat Hizmetleri	175	23,8
Yiyecek-İçecek	194	26,4
Teknik Servis	23	3,1
Müşteri İlişkileri	39	5,4
Muhasebe	0	0
Hiçbiri	25	3,4
TOPLAM	734	100

Şekil 16: Müşterilerin Otel Hizmetlerinden Memnun Kalma Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımı

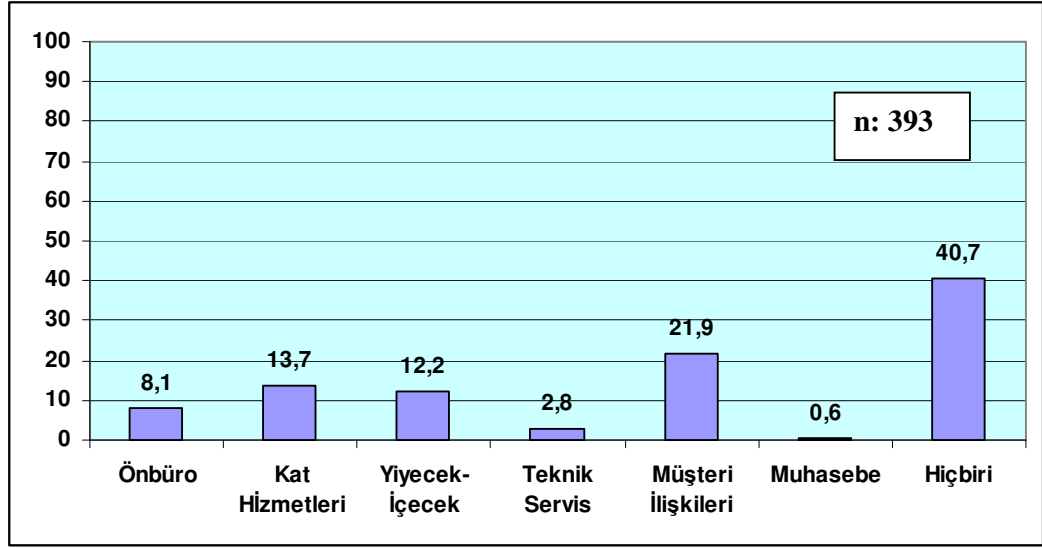


Tablo 11 ve Şekil 16'ya göre müşterilerin otel hizmetlerinden memnun kalma oranlarının yüzdelik dağılımda önbüro %37,9, yiyecek-İçecek hizmetleri %26,4 ve kat hizmetleri %23,8 ile ilk üç sırayı almaktadır. buda gösterir ki otellerde müşteriler için önem arz eden karşılama servis ve temizlik gibi en hassas konulardan memnuniyet oldukça iyidir. Müşteri ilişkilerininin %5,4'te kalması bu konudaki gereksinimi bir kez daha ortaya koymaktadır.

Tablo 12: Müşterilerin Memnuniyetsizlik Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

DEPARTMANLAR	n	%
Önbüro	32	8,1
Kat Hizmetleri	54	13,7
Yiyecek-İçecek	48	12,2
Teknik Servis	11	2,8
Müşteri İlişkileri	86	21,9
Muhasebe	2	0,6
Hiçbiri	160	40,7
TOPLAM	393	100

Şekil 17: Müşterilerin Memnuniyetsizlik Oranlarının Departmanlara Göre Dağılımı



Tablo 12 ve Şekil 17’de müşterilerin departmanlardan memnuniyetsizlik oranlarının yüzdelerle dağılımları yer almaktadır. yine bu tabloda şekil 15 sonucunda oluşan düşünceleri desteklemektedir. Müşterilerin %49,7’si hiçbiri diyerek departmanların genelinden memnuniyetini ortaya koyarken %21,9’u müşteri ilişkileri diyerek oteldeki eksikliği belirtmişlerdir. %13,7 kat hizmetleri, %12,2 yiyecek- içecek, %8,1 oranıyla da önbüro hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin hassasiyetini ve değişkenliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 13: Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bulgu Ve Değerlendirmeler

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ BOYUTU	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Konaklayacağım oteli tercih etmemde fiyat önemli bir unsurdur.	159	43	142	38,3	--	--	21	5,7	48	13	2,1	1,35
Konaklayacağım oteli tercih etmemde hizmet kalitesi fiyattan önemlidir.	58	15,7	92	24,9	5	1,3	137	37	78	21,1	3,2	1,43
Otelde konakladığım süre içinde kişisel prensiplerimle bağdaşmayan bir tutum ve davranışla karşılaşmadım.	175	47,3	101	27,3	--	--	80	21,6	14	3,8	2,1	1,30
Otelde konakladığım süre içinde talep etmiş olduğum mal ve hizmetler kısa sürede hatasız olarak servis edilmiştir.	62	16,8	194	52,4	7	1,9	76	20,5	31	8,4	2,5	1,23
Otel içinde tüm departman yetkililerinden beklediğim alakayı gördüm.	23	6,2	75	20,3	2	0,5	177	47,8	93	25,2	3,4	1,26
Beklenti ve sorunlarıma cevap alabilmek oteli tercih etme nedenimdir.	344	93	17	4,6	--	--	9	2,4	--	--	1,1	0,5

Tablo 13'te otel işletmelerinde müşteri memnuniyetine yönelik yaklaşımların uygulanmasına ilişkin müşteri görüşlerinin yüzde, frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaları ve her bir ifadeye yönelik standart sapma değerleri verilmiştir.

Buna göre ilk olarak müşterilerin konaklamak isteyecekleri bir otelden ne gibi beklentileri olabileceğini ortaya koymak amacıyla ankette müşterilere iki soru yöneltilmiştir. 'Konaklayacağım oteli tercih etmemde fiyat önemli bir unsurdur.' İfadesine müşterilerin % 81,3'ü tamamen katıldıklarını veya katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine aynı amaca yönelik 'Konaklayacağım oteli tercih etmemde hizmet kalitesi fiyattan önemlidir.' İfadesine de müşterilerin % 58,1'i katılmadıklarını veya hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu yanıtlara göre, müşterilerin konaklamak için tercih edeceği otelin fiyatlandırmalar konusunda müşteri beklentilerini karşılamaları gerektiği

ve aynı zamanda hizmet kalitesini de göz ardı etmemeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesini önemsemeyen müşterilerin sayısı % 41,9 oranında da olsa fiyat açısından doyuma ulaşmış müşterilerin artık hizmet kalitesine yoğunlaşacağı ve beklentilerini hizmet ağırlıklı oluşturacakları olası bir gelişmedir. Bu nedenle müşteriler hizmet sektörü içinde her ne kadar hizmeti daha düşük oranda önemseseler de turizmin olduğu yerde hizmet kalitesinden bahsetmemek ve bunu dikkate almamak imkansız bir durum olacaktır. İşletme yöneticileri bu nedenle hizmet kalitesinde müşterileri cezbedebilecek yeni hizmet olanaklarına yoğunlaşmalıdırlar ve bu noktada müşteri ilişkileri yöneticiler için güçlü bir alternatif olabilecek konumdadır.

Müşterilerin satın alma davranışı sergileyecekleri işletmelerde mal ve hizmetlerin kişisel değerleriyle çakışma olasılığının müşteri ilişkilerin olumsuz yönde etkileyebileceği varsayımından hareketle ankete 'Otelde konakladığım süre içinde kişisel prensiplerimle bağdaşmayan bir tutum ve davranışla karşılaşmadım.' İfadesi eklenmiştir. Bu ifadeye müşterilerin % 74,6'sı olumlu yönde cevap vererek tamamen katıldıklarını veya katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda müşteri ve işletme değerleri birbirleriyle genel olarak örtüşmektedir denilebilir. İşte bu noktada müşteri ilişkilerini daha sağlam tutabilme şansına sahip işletme oranında da doğrudan bir artış sağlanacağı bir gerçektir. İşletmelerin bu fırsatlarını iyi değerlendirmeleri ve bir an önce farklı müşteri ilişkileri yöntem ve uygulamalarına yönelmeleri doğru olacaktır. Bu ifadeye katılmayan veya hiç katılmayan % 25,4'lük müşteri dilimi ise işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi sonucunda şikayetlerini dile getirebilecek ve işletmelerle uyum içinde olma yollarını arayacaklardır.

'Otelde konakladığım süre içinde talep etmiş olduğum mal ve hizmetler kısa sürede hatasız olarak servis edilmiştir' ifadesiyle oteldeki hizmetlerin müşteriye doğru zamanda doğru şekilde ulaşıp ulaşmadığı sorgulanmış müşteri istek ve ihtiyaçlarına otelin ne ölçüde cevap verebildiği sonucuna ulaşılmaya çalışılmıştır. %62,2 oranında verilen tamamen katılıyorum ve katılıyorum cevapları müşterilerin çoğunluğunun talep ettikleri hizmetten ve bu hizmeti alma sürelerinden memnun olduklarını göstermektedir. Ancak bu yanıtların %52,4'lük oranının tamamen katılıyorum yerine katılıyorum olduğu düşünülürse müşterilerin uygulamalar konusunda çelişkilerinin olduğu düşünülebilir. Bu memnuniyet oranının devamını getirebilmek ve sürekli kılabilmek

için işletmenin kendini sürekli yenilemesi hizmetlerini ve uygulamalarını gözden geçirmesi gerekli iyileştirmeler için planlar yapması gerekmektedir. bu planlar sonucunda sağlanan başarı beraberinde müşteri memnuniyetini getirecektir. Bu durum Barındaki işletmeler için müşteri memnuniyetinin önemine dikkat çekmektedir.

Otel işletmeleri için ikili ilişkilerin memnuniyeti sağlamadaki rolü düşünülürse bu ilişkileri sağlamak için müşterilerle yakından ilgilenmek, onların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, hatta iyi ilişkiler geliştirilerek bu istek ve ihtiyaçları zamanla tahminlerle önceden hesaplayabilmek gibi konuların da hassasiyeti ortaya çıkar. Buradan hareketle müşterilere konakladıkları otellerde bekledikleri ilgi ve alakayı görüp görmediklerini sorgulamak amacıyla 'Otel içinde tüm departman yetkililerinden beklediğim alakayı gördüm' ifadesi yöneltilmiştir. Katılmıyorum ve hiç katılmıyorum %73 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Dolayısıyla otellerdeki departman yetkililerinin müşterilere gösterdiği ilgi ve alakanın yetersiz olduğu bunun sonucunda da müşteri memnuniyetinin sağlanması için yürütülecek çalışmalara özen gösterilmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Bir önceki ifadeden de anlaşıldığı üzere müşterilerin isteklerine cevap verebilmek müşteri memnuniyetine dolayısıyla müşteri sadakatine etkindir. Müşterilerin oteli tercih etmesi için birtakım kriterleri olması muhtemeldir. Konakladıkları süre içerisinde beklenti ve sorunlarına kısa sürede cevap alabilmek memnuniyetlerini sağlayıcı en önemli unsurlardan biridir. Buradan hareketle müşterilere yöneltilen 'Beklenti ve sorunlarıma cevap alabilmek oteli tercih etme nedenimdir' ifadesine alınan %97,6'lık tamamen katılıyorum ve katılıyorum yanıtları müşteri beklentilerinin oteli tercih konusunda birincil öncelik taşıdığı yargısını desteklemektedir.

4.6.6. Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine İlişkin Bulgular

Bu bölümde sadakatine yönelik bulgulara yer verilmiş, Bartın'da Faaliyet gösteren turizm işletme ve yerel işletme belgeli otellerde konaklayan müşterilere likert ölçekli sorular yöneltilerek yanıtlar test edilmiştir. Müşteri sadakatinin işletmeler için önemi ortaya konulmuş sadakatin sağlanabilmesi için öneriler sunulmuştur.

Tablo 14: Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler

MÜŞTERİ SADAKATI BOYUTU	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Tekrar bu bölgeye seyahat ettiğimde yine bu oteli tercih ederim.	43	11,6	59	15,9	11	3	185	50	72	19,5	3,5	1,65
İstediğim seviyede hizmet almadığım takdirde bir başka oteli tercih ederim.	203	54,9	79	21,3	--	--	52	14,1	36	9,7	2	1,12
otelde konakladığım süre içerisinde kurduğum iyi ilişkiler bir dahaki seyahatimde Aynı oteli tercih etmeme etkendir	188	50,8	101	27,3	--	--	64	17,3	17	4,6	2	0,99

Müşteriler seyahatlerinde için kendi kriterlerine uygun istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilen otel işletmelerine öncelik veririler. Konaklaması esnasında müşterisini anlayabilen otele girişinden çıkışına kadar her türlü gereksinimine cevap verebilen ve sürekli iletişimi sağlayabilen işletmeler müşteri memnuniyetinin sadakati getireceği bilinciyle planlı hareket ederler. Müşterinin bir dahaki seyahatinde tekrar aynı oteli tercih etmesi otelden memnun kaldığının göstergesidir. Sadakati yaratmak uzun ve meşakkatli bir süreç gerektirir. Buradan hareketle müşteri sadakatini ölçmek amacıyla şu ifadeler yöneltilmiştir. ‘Tekrar bu bölgeye seyahat ettiğimde yine bu oteli tercih ederim’ ifadesine %69,5’lik müşteri grubu katılmıyorum ve hiç katılmıyorum cevabını vermiştir. Bu görüş ile Bartın’daki otelleri ziyaret eden müşterilerin çoğunun sadık müşteri olmadığı görüşü savunulabilir.

Sadakati sürekli kolay bir iş değildir. Gelişen ve artan müşteri beklentilerine cevap verebilmek ve sürekli kendini yenilemek müşterilerin tercihlerini değiştirmemesine etkendir. ‘İstediğim seviyede hizmet almadığım takdirde bir başka oteli tercih ederim’ ifadesinde müşteriler %76,2 oranında katılıyorum ve tamamen katılıyorum seçeneklerini tercih etmişlerdir. Buda sektör içerisinde ayakta kalabilmek ve

büyüeyebilmek için yeni gelişmelerden faydalanmak gerektiğini dolayısıyla müşteriye hitap edebilmek için müşteri ilişkileri yönetiminden destek alınması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır.

‘Otelde konakladığım süre içerisinde kurduğum iyi ilişkiler bir dahaki seyahatimde aynı oteli tercih etmeme etkindir’ ifadesi ise ilişkilerin sadakat üzerinde etkisini yorumlamak amacıyla müşterilere yöneltilmiş, buradan alınan %78,1’lik katılıyorum ve tamamen katılıyorum sonucuyla müşteri ile ilişkilerin dolayısıyla müşteri memnuniyeti kavramının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere likert ölçekli sorularla, oteli tercih konusunda fiyat ve hizmetin müşteriler açısından önemi, müşterilerin beklentilerinin otelin bakış açısıyla örtüşmesi, otelde aldıkları mal ve hizmetlerin servisinden memnuniyetleri, departman yetkililerinden gördükleri ilgi ve alaka, beklenti ve sorularına cevap alabilme oranları sorgulanmış sonuçlar değerlendirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmecilik anlayışı, geçmiş dönem anlayışlarıyla kıyaslandığında göze çarpan en önemli farklılık işletmelerin beşeri kaynaklarla olan etkileşiminde görülmektedir. Tam rekabet piyasasındaki canlılık ve sosyal işletme gibi yeni kavramların ortaya çıkışı, yöneticilerin insan ilişkileri ve kaynakları hususunda daha etkin ve etken düşünmelerini ve birtakım uygulamalarda bulunmalarını gerekli kılmıştır.

Konuya turizm işletmeleri açısından yaklaşıldığında ise, hizmet endüstrisinin getirdiği bazı zorunluluklarla birlikte sektördeki yeni arayışların müşteri odaklı bir anlayışı beraberinde getirdiği söylenebilir. Birbiri ile etkileşim halinde farklı alanlarda faaliyet gösteren turizm işletmelerinde müşteri odaklı anlayış yönetsel çerçevede düşünülmeli ve sistematik kararlar ve uygulamalar halinde faaliyete geçirilmelidir. Bu uygulamalarla müşterilerle olan ilişkileri planlamak, koordine etmek, yönetmek ve denetlemek mümkün olacaktır. Dolayısıyla birincil hedef olan müşteri memnuniyetine ulaşmak kolaylaşacaktır. Bunun sonucunda da turizm işletmelerinde müşteri memnuniyeti kavramı kendisine uygun ve etkin bir yaşam alanı sağlayabilecek ve turizm işletmelerine optimal fayda getirebilecek niteliktedir.

Müşteri memnuniyeti kavramı yakın dönemlerde hizmet pazarlayan otel işletmelerinde yeni yeni değer kazanmaya başlamıştır. Müşteri memnuniyeti müşteri kazanma ve tutma, müşteri odaklılık, gibi konuların birbirleriyle olan etkileşiminden doğmakta ve sonucunda müşteri sadakatini sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik yapılan çalışmaların gerekliliğini ortaya koymak için öncelikle mevcut eksiklikleri ortaya koyup gidermek gerekmektedir. Bu çalışma ile müşteri memnuniyetinin otel işletmeleri için ne denli önemli bir konu olduğu vurgulanmış ve Bartın ili otellerinde yapılan geniş kapsamlı bir araştırma ile bu önemlilik derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya göre müşterilerin tümünün bölgeye sıklıkla geldiğini ancak otelde konaklama sıklıklarına bakıldığında aynı oranın yakalanamadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum bölgeye gelen potansiyel müşterilerin otele çekilmesi ve müşteri sadakati yaratılması açısından müşteri memnuniyetinin önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan müşterilerin çoğu otel hakkında tanıdık tavsiyeleri sonucu otelde bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum kulaktan kulağa iletişimin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Burada otel yöneticilerine düşen görev otelden ayrılan müşterilerin her açıdan mal ve hizmetlerden memnun ayrılmasını sağlamaktır. Yine bu sonucu ortaya çıkarmak ta müşteri memnuniyeti kavramının temelini oluşturmaktadır. Tanıdık tavsiyesinin ardından göze çarpan en yüksek oran olarak internet görülmektedir. Bilgi teknolojilerinin de artık önemli bir iletişim aracı olduğu ve müşteri memnuniyeti uygulamalarının ekseninde tutulması gerektiği yapılan araştırma sonucunda ortaya konulmuştur.

Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamak açısından tüm departmanlar uyum içinde olmalı ve her biri diğerinin eksikliklerini kapatmalıdır. Ankette yer alan sonuçlara göre müşterilerin büyük bir bölümü ön büro departmanından memnun bir şekilde otelden ayrılmışlardır. Diğer departmanlar ise bu konuda daha düşük oranlarda kalmış ve müşteri memnuniyetini sağlamak konusunda çok ta etkin olamadıklarını göstermişlerdir. Bu noktada departmanlar arası koordinasyonun müşteri memnuniyeti bazında yeniden tasarlanması gerektiği sonucu çıkarılabilir. Bu da toplam kalite yönetimin otel işletmelerinde gerekliliğini bir kez daha desteklemektedir.

Anket araştırmasında müşteri memnuniyetinin önemli bir kolu olan müşteri kazanma ve tutmaya yönelik işletmelerin yapmış olduğu uygulamaların ne denli başarılı olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu konuda müşterilerin yarısından çoğu otelden ayrıldıktan sonra otel ile olan iletişiminin olmadığını belirtmiştir. Bu durum müşteri ilişkilerinin memnuniyet üzerinde etkinliğini ve bu konudaki eksikliğin giderilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Anket araştırmasında verilen yanıtlar müşterilerin otelden memnun ayrılması halinde oteli yakınlarına tavsiye edeceklerini doğrulamaktadır. O halde bir müşteri kazanma yolu olarak konaklama halindeki müşterilerin tavsiyesini kazanmak önemli bir husustur. Yine müşterilerin yarısına yakın bir bölümü herhangi bir sorunla karşılaştıklarında tevazu göstererek sorunların cevaplanması için beklemede kalabileceklerini ve oteli terk etmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu durumda yöneticiler müşteriler ile ilgili sorun kaynaklarını gidermede daha geniş zaman dilimi içinde hareket ederek koordine bir yapı oluşturabilmeleri gerekir.

Otel yöneticileri ve çalışanlarının müşteri odaklı anlayışlarının etkinliği konusunda da ilginç sonuçlarla karşılaşmıştır. Müşterilerin çoğu otel içinde yetkili ve çalışanlarla rahat bir şekilde iletişime geçebildiklerini belirtmiş, ve büyük çoğunluğu işletmelerin müşteri görüşlerini dikkate aldıklarına belirtmişlerdir. Ancak otel ile ilgili hizmetler konusunda yeterli derecede bilgi alamadıklarına inanan müşteriler, yöneticilerin oluşturacakları yeni hizmet dizaynları ile ilgili de hiç görüşlerinin alınmadığını belirtmişlerdir. Bu durumda müşteri ilişkileri hususunda iletişimin sağlam ancak uygulamaların yetersiz olduğunu ortaya konulmuştur.

Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi ve yanıtlanması konusunda da birtakım uygulama yanlışlıkları olduğu görülmektedir. Otel içinde büyük oranda anket formları bulundurmayan yöneticiler müşteri şikayetlerine doğrudan ulaşmada yetersiz kalmışlardır. Yine şikayetler konusunda bir muhatap bulamamaktan rahatsız olan müşteriler dolayısıyla şikayetlerin karşılanması konusunda da kısmen tatmin edici yanıtlar alamamaktadırlar. Müşteri gözlemlerinin ölçüldüğü bir soruda ise müşteriler çalışanların şikayetler konusunda yeteri oranda uyum halinde olmadıkları kanısına büyük oranda varmışlardır.

Otel yöneticileri müşteri memnuniyetini sağlamakta hizmet faktörünün önemini zamanla daha iyi kavramalıdır ve uygulamalarını bu doğrultuda düzenlemelidirler. Yine müşteriler, konaklayacağı oteli tercih etmede iletişim faktörünün önemli olduğunu belirtmişler ve büyük oranda beklenti ve sorunlarına yanıt verebilecek işletmeleri seçme hususunda fikir birliğine varmışlardır. Ancak Bartın ili otellerinde kalan müşteriler bekledikleri alakayı görme açısından pek de olumlu yanıtlar vermemişlerdir. Mal ve hizmetlerin karşılanmasında çalışanları kısmen de olsa yeterli gören müşteriler aynı yeterliliği iletişim konusunda maalesef verememişlerdir.

Bilgi ve iletişim çağında işletmeler açısından ayakta kalmanın yolu, müşterileri işletmeye bağımlı kılan bir yapının ve sistemin oluşturulmasından geçer. Bu uygulamalar hem yeni müşteriler kazanma hem var olan müşterileri tutma hem de daha ötesinde işletme maliyetlerini düşürme açısından bir gereklilik haline gelmeye başlamıştır. Çağa ayak uydurmaya yönelen yöneticilerin müşteri memnuniyetini benimseyerek hayata geçirmeleri rekabet piyasasında onlara büyük üstünlük sağlayacaktır. Aynı zamanda modern işletme profiline temelini de işletmede atacaktır.

Yapılan bu araştırma göstermektedir ki müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik yürütülen çalışmalar müşteri nabzını tutma ve gelecek satın alma davranışlarını yönlendirmede anahtar olabilecek niteliktedir.

Günümüz modern işletmelerinde ürün oluşturma ve satma konusunda birincil oyuncu olan müşterilerle bu oyunu kurallarına göre ve etkin bir şekilde oynamak kaçınılmaz bir gereklilik halini almıştır.

Bu çalışma ile Bartın otellerinde konaklayan müşterilerinin beklentilerine karşılık bulamadıkları, yine bu otellerde müşteri memnuniyeti kavramının henüz gelişmekte olduğu yeteri kadar değer verilmediği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Otellerin müşteri memnuniyetine ilişkin çalışmalarda kendilerini yenilemeleri bu konuda genel olarak uygulanan çalışmaları takip etmeleri, eksiklerini gidermeleri gerekmektedir. Ayakta kalmaları ancak iyi hizmetle mümkün olabilen otel işletmeleri için verimlilik, müşteri memnuniyeti ve tatminiyle sağlanabilir ki bu da müşterinin daimi ve kılınmasını sağlayan anahtardır.

Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçların tamamen olumsuz olmaması oteller için avantaj olup bu avantajı otellerin lehlerine çevirmeleri çok ta zor değildir. Bu nedenle mevcut imkanlar dahilinde müşteri isteklerine öncelik verip memnuniyetin sağlanması otellerin uzun vadede yararına olacaktır.

Anket çalışmasından alınan sonuçlarına göre müşterilerin bölgeyi ziyaret etme sıklıklarına bakıldığında rutin olarak gelen müşterilerin çokluğu göze çarpmaktadır. Buna karşın Bartın otellerini ziyaret eden müşterilerin büyük çoğunluğunun bu otellerde birkaç kez konakladıkları görülmektedir. Bu durumda Bartın otellerinin bölgeye olan talebi değerlendiremediği ortaya çıkmaktadır. Oteller eksiklerini fark edip sadece kendilerini değil Bartın'da düşünerek hareket etmelidirler, memnun gönderilen her bir müşteri bir sonraki seyahatinde tekrar aynı yerde konaklamayı tercih edecektir.

Bir otel işletmesi için kitlelere ulaşmanın en iyi yolu insanlardır. İyi ilişkiler oluşturulan her müşteri bir başka müşteri grubunu beraberinde sürükleyebilir. Bartın'daki otellere gelen misafirlerin büyük çoğunluğunun tavsiye üzerine konaklama yaptıkları görülmüştür. Bu Bartın'daki otellerin kullanabileceği bir avantajdır. Oteller bu avantajdan yeteri kadar istifade etmemektedir ve bu yönde eksiklerini acil olarak

tamamlamalldrlar. Ayrıca reklam ve tanıtımdaki eksiklerini de gidermeli ve bu alanda yapılacak her çalışmanın uzun vadede büyük getirileri olacağını unutmamalıdır.

Bu çalışmayla Bartın otellerinde müşteriyle olan iletişimin yetersizliği gözler önüne serilmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın birinci yolu müşteriyle iletişimden geçer. Bartın otelleri müşteriye ulaşmanın öneminin ve getirilerinin farkına varmalıdırlar. Otellerde sadece bir kişi değil tüm çalışanlar müşteriye ulaşma konusunda başarılı olmalıdırlar. Her bir departmanın kendi üzerine düşen görevi yerine getirmesi ve örgüt politikasıyla belirlenen amaçlar doğrultusunda bir vücut olarak hareket etmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucunda gözler önüne serilen müşterilerin departmanlardan yeterince memnun olmayışı bir örgüt kültürünün Bartın otellerinde yerleşmemesinden kaynaklanabilir. Memnuniyet tek kişiye ait bir başarı değildir. Dolayısıyla çalışanların seçiminde hizmet sektörüne yakışır nitelikte olmaları gerektiği göz önünde bulundurulmalı, zaman zaman gerekli eğitim verilerek otelin amaç ve hedefleri çalışanlara aşılmalıdır.

Gelen müşterilerin anket sonucunda verdiği cevaplar hoşgörülü oldukları sonucunu oraya koymaktadır ve bu durum bölgeden ya da Bartın ilinden beklentilerinin büyük olmadığını gösterir. Bu noktada Bartın otellerinin müşteri memnuniyetini yakalamada çokta zorlanmayacakları açıkça görülmektedir.

Bartın otellerinde müşteri memnuniyetine yönelik yapılan çalışmaların artırılmalı, bu konuda sektördeki örneklerin uygulamaları takip edilmeli ve bu çalışmalar oluşturulur ve uygulanırken müşteri istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca otellerde müşteri ile ilgili sorunları karşılayabilecek ya da müşteriyi bu konuda tatmin edebilecek uzman kişiler bulundurulmalıdır.

Anket sonuçlarına göre müşterilerin Bartın otellerinden aldıkları hizmet konusunda verdikleri olumlu cevaplar yüz güldürücüdür ve otellerin bu durumu değerlendirmeleri gerekmektedir. eksiklerini bir önce kapatarak müşterilerin olumlu düşüncelerini arttırmaları gerekir.

Araştırma sonucunda fiyatın önemi de ortaya çıkmaktadır ancak Bartın otellerinin herhangi bir şekilde düşük fiyat uygulaması eksikleri için mazeret değildir. Yine

sonuçlara göre hizmet kalitesinin de önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla müşteri kalite ve makul fiyatı bir arada görmek isteyecektir. Ancak unutulmamalıdır ki fiyatı ne kadar düşük olursa olsun müşteri mutsuz olduğu bir otelde ikinci kez kalmayı tercih etmeyecektir.

Araştırmaya göre Bartın otellerinde konaklayan müşterilerin çoğunluğu sadık müşteriler değildir. Bu durum müşteri memnuniyetinin yetersizliğini göstermektedir. Otellerin her şeyden önce müşteri ilişkilerini geliştirmeleri ve müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmeler gerekmektedir.

Görülüşü üzere Bartın ilinde yapılan bu araştırma sonuçları işletmelerin gerektiği düzeyde müşterilerle iletişim içinde olmadığını ve belirli konular haricinde müşteri memnuniyetini yeteri oranda sağlayamadıklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle müşteri sadakati oluşturma konusunda da müşterilerin çoğu buldukları otelden sadık birer müşteri olarak ayrılamamışlar ve otel içinde kurdukları iyi ilişkilerin müşteri sadakatini arttırmakta önemli bir nokta olduğunu doğrulamışlardır. Bu durumda müşterilerle olan iletişimi belirli bir sistematik çerçevede ele alıp uygulayan bir sistemin gerekliliği ve işletmelerinin gelecekteki varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı yönetim sistemlerini benimsemeleri konusunda gerekli adımları atmaları gerektiği ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Şebnem (2001), Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yayınları, No:655, Ankara
- ACUNER, Taner (1998), TKY İnsan Faktörü ve Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon
- ACUNER, Taner ve Dilara Keskin (2001), Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamanın Yeri, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Trabzon
- AHMET B.Göksel ve Nilay Başok Yurdakul (2002), Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:15, İzmir
- BATMAN, Orhan (2003), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları 2. Baskı, İstanbul
- BOZGEYİK, Abdullah (2005), Rekabet avantajı için Müşteri ilişkileri yönetimi, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- CULLEN, J. (1999), Müşteri Odaklı Satış, (çeviren E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul
- ERDOĞAN, İ. ve K. Alemdar (1990), İletişim ve Toplum: Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar, Bilgi Yayınevi, Ankara, s. 51-52
- ERZEN, Ateş Ünal (1994), Gelecek Müşteridir, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- GRIFFIN,J.(1997), Customer Loyalty-How to Earn It,How to Keep It, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Interaktivite Bülteni, (1998), Müşteriyi Nasıl Sadık Kılarsınız,s.1-7
- JAMES, Jennifer (1997), Gelecek Zamanda Düşünmek, Bzd Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul

- KAASTRA, I. Ve Boyd M (1996), 'Designing A Neural Network For Forecasting Financial and Economic Time Series', *Neurocomputing*, s.215-230
- KARPAT Işıl, (1997) Müşteri Tatmininin Sağlanması, Pazarlama Dünyası, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir
- KANTARCI, Kemal (2004), Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi, Mersin Üniversitesi, Detay Yayıncılık, Ankara
- KIRIM, Arman (2000), 'CRM Fırsatlarla Dolu Çok Önemli Bir Olgu' *Milliyet, İş ve Yaşam*, s.2
- KULAR, Melih (2000) 'Karar Destek-Kurumsal Uygulamalar-Cözüm', *Evveek*, Cilt: 3, Sayı: 42, s.2.
- Marketing Türkiye, (2002), 'Felsefik, Stratejik ve Ekonomik' Kasım , s.44.
- MAVİŞ, Fermani (1992), Otel İşletmeciliği, Birlik Matbaası, Eskişehir
- MILLER, Janis L., Craighead, Christopher W. ve Karwan, Kirk R. (2000), 'Service Recovery: A Framework and Empical Investigation', *Journal of Operations Management*, s.387-400
- MUCUK, İsmet (1986), Pazarlama İlkeleri, DER Yayınları, Üçüncü Baskı, İstanbul,
- ODABAŞI, Yavuz (1998), Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi, Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir
- ODABAŞI, Yavuz (2000), Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul,
- ODABAŞI, Yavuz (2005), Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Kitabevi, istanbul,
- OKUDAN, Kerem (2001), Müşteri İlişkileri, Ytukvk.Org.Tr/Makaleler, Aralık

ÖZTÜRK, T (1978), ‘Tutundurma’, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayınları, İkinci Baskı, No. 10, s.173.

RAVI, Kalakota ve Marcia Robinson, ‘e-Business Roadmap For Success’, Addison Wesley Longman, Inc. Reading Massachusetts, 1999, s.111-112.

RONA Lale A. (1998), Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı, Done Yayınları, İstanbul

SIMCIOĞLU, Haluk (2002), “Gördüğünüz ışık UFO değil CRM”, Marketing Türkiye, Bütünleşik Pazarlama, Temmuz, s.44.

SULLIVAN, Gordon R. ve M. Harper, Umut Bir Yöntem Olamaz, BZD Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, 1997

SWIFT, R. (2001), Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall, NJ,

TAŞKIN, Erdoğan (2000), Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul

TESOB (Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Odası Birliği) (2001)

VAROLAN, A. (2003), Müşteri Sadakat Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,

WELLEMIN, John (1999), Bir Haftada Başarılı Müşteri Hizmeti, (çeviren Emel Köymen), Globus Dünya Basınevi, İstanbul

<http://www.crminturkey.org> (Erişim Tarihi: 21.08.2006)

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMADA NE ÖLÇÜDE BAŞARILIYIZ?

Değerli misafirlerimiz, bu anket Bartın'da faaliyet gösteren turizm ve yerel işletme belgeli otel işletmelerinde müşteri memnuniyetine verilen değeri ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket, yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezine veri toplama aracı olarak hazırlandığından, elde edilen bilgiler kesinlikle amacı dışında kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Müge DEMİR
mugedemirbartin@hotmail.com

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü / SAKARYA

- 1- Eğitim durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise
 Ön lisans Lisans Lisans Üstü
- 2- Yaş grubunuz: 18-30 31-40 41-50 51-60 61
ve Üzeri
- 3- Otelde yıl içinde bu kaçınıcı konaklamanız?
 1 – 3 4 – 6 7 – 9 10 – 12 13 ve Üzeri
- 4- Yılda kaç kez bu bölgeye seyahat etmektesiniz?
 1 – 3 4 – 6 7 – 9 10 – 12 13 ve üzeri
- 5- Otelimiz hakkında hangi yolla bilgi sahibi oldunuz?
 Tanıdık tavsiyesi TV, Radyo reklamları Diğer
 Tesadüfen Bill board reklamları
 İnternet Gazete afişleri
- 6- Konaklamanız süresince aşağıdaki departmanların hangisi veya hangilerinin vermiş olduğu hizmetten yüksek derecede memnun kaldınız?
 Önbüro Teknik Servis
 Kat Hizmetleri Müşteri İlişkileri
 Yiyecek İçecek Hizmetleri Muhasebe
- 7- Konaklamanız süresince aşağıdaki departmanların hangisi ya da hangilerinin vermiş olduğu hizmet sizi hayal kırıklığına uğrattı?
 Önbüro Teknik Servis
 Kat Hizmetleri Müşteri İlişkileri
 Yiyecek İçecek Hizmetleri Muhasebe

	Tamamıyla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Hiç katılmıyorum
8. Otelden ayrıldıktan sonra da otelle olan iletişimim devam eder.					
9. Konakladığım otelden memnun kalmam halinde yakın gördüğüm kişilere otelinizi tavsiye ederim.					
10. Otelde karşılaştığım sorunlarla ilgili hoşgörülü davranabilir, sorunlarımın cevaplanması için beklemede kalabilirim.					
11. Konaklamam esnasında yaşadığım herhangi bir sorun karşısında oteli terk etmeyi tercih ederim.					
12. Otelde bulunduğum süre içinde tüm departmanlardaki yetkili ve çalışanlarla rahatlıkla iletişim kurabilmekteyim.					
13. Otelinizde hizmet uygulamalarında görüş ve önerilerimi dikkate aldıklarına inanıyorum.					
14. Otelle ilgili hizmet ve uygulamalar konusunda anında bilgilendirilmekteyim.					
15. Otel içinde oluşturulacak yeni hizmet dizaynları hakkında görüşlerim alınmaktadır.					
16. Konaklayacağım Oteli tercih etmemde fiyat önemli bir unsurdur.					
17. Oteli tercih etmemde hizmet kalitesi fiyattan önemlidir.					
18. Otelde konakladığım süre içerisinde kişisel prensiplerimle bağdaşmayan bir tutum ve davranışla karşılaşmadım.					
19. Otelde konakladığım süre içerisinde talep etmiş olduğum mal ve hizmet kısa sürede hatasız olarak servis edilmiştir.					
20. Otelinizde Tüm departman yetkililerinden beklediğim alakayı gördüm.					
21. Beklenti ve sorunlarıma cevap alabilmek oteli tercih etmeme etkindir.					
22. Konaklama yaptığım Oda içinde uygun yerde müşteri anket formu bulunmaktadır.					
23. Oda içindeki müşteri anket formlarını eksiksiz doldurarak yetkililere teslim ederim.					
24. Müşteri anket formlarının yetkililerce uygun şekilde değerlendirildiğine inanıyorum.					
25. Konakladığım süre içerisinde şikâyetlerime kısa sürede yanıt verilmektedir.					
26. Herhangi bir sorun ile karşılaştığımda şikâyetlerimi anında karşılayacak bir yetkili ararım.					
27. Konaklamam esnasında şikâyetlerim hususunda tatmin edici yanıtlar almaktayım.					
28. Şikâyet ve beklentilerimi karşılama konusunda tüm departman yetkilileri uyum halinde çalışmaktadırlar.					

	Tamamıyla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
29. Tekrar bu bölgeye seyahat ettiğimde yine bu oteli tercih ederim.					
30. İstedğim seviyede hizmet almadığım takdirde bir başka oteli tercih ederim.					
31. otele konakladığım süre içerisinde kurduğum iyi ilişkiler bir dahaki seyahatimde Aynı oteli tercih etmem etkendir.					

ÖZGEÇMİŞ

Müge DEMİR 23.06.1980'de Zonguldak'ta doğdu.. İlköğrenimini Kaleşah İlköğretim Okulunda tamamladı. Ortaokulu Amasra Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Lise öğrenimime Bartın Köksal Toptan Süper Lisesinde başlayıp, bir sene İngilizce hazırlık okuyarak yabancı dil bölümünden 1998 yılında mezun oldu. Lisans eğitimimi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda 2003 yılında tamamlamasının ardından Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği yüksek lisans eğitimine başladı.

Şu anda Bartın'da üç yıldızlı bir tesis olarak hizmet veren Grand Astra Otel'de Halkla İlişkiler Müdürü olarak görev yapmaktadır.